

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA
EN DIRECCION DE EMPRESAS

PROPUESTA DE DESCENTRALIZACION DE LOS
PROCESOS DEL
AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS DE
DOS EMPRESAS EN FUSION

NELLY SALOME MENA CAIZALUISA

2011

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos a la obtención del grado de magíster de la universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses de su aprobación.

Nelly Salomé Mena Caizaluisa
07 de noviembre de 2011

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ECUADOR

AREA DE GESTION

PROGRAMA DE MAESTRIA
EN DIRECCION DE EMPRESAS

PROPUESTA DE DESCENTRALIZACION DE LOS
PROCESOS DEL
AREA DE CREDITOS Y COBRANZAS DE
DOS EMPRESAS EN FUSION

AUTOR: SALOME MENA CAIZALUISA

TUTOR: EC. IVAN VELASTEGUI

QUITO-ECUADOR

2011

Abstract

El trabajo realizado en esta tesis tiene como objeto principal establecer una propuesta de mejora en el proceso de cobranzas de dos empresas en proceso de fusión con la descentralización de los procesos que se encuentran radicados en Perú, logrando que el área de créditos y cobranzas tenga autonomía y capacidad de tomar sus propias decisiones de acuerdo a las características del mercado local.

Uno de los objetivos del trabajo es mejorar la gestión de cobranzas para mantener un óptimo indicador DSO, lo que mostrara que la cartera se esta recuperando en menor tiempo; tomando en cuenta el modelo de negocio que se adopte y el tipo de mercado al cual se ingrese con el nuevo portafolio de productos.

La propuesta que se expone trata la unificación de los procesos de cobranzas, mediante la búsqueda de sinergias entre los procesos o la adopción de una mejor alternativa de acuerdo al enfoque de la empresa en el mercado. La idea principal es alinearse a un proceso que se adapte al entorno de ambas compañías; posteriormente de acuerdo al nuevo modelo adoptado se propondrá la obtención de autonomía en las decisiones de crédito, analizando la propuesta de descentralizar algunos procesos del área de créditos y cobranzas, para que las desiciones sean tomadas localmente con un conocimiento más amplio del mercado local y evaluando el comportamiento de los clientes, para brindar un soporte más eficiente para el área de ventas.

Agradecimiento

A la Universidad Andina Simón Bolívar, que me brindó la oportunidad de realizar mis estudios de maestría y de la cual siempre he recibido el apoyo necesario; a los profesores por sus enseñanzas y conocimiento impartido en cada una de las materias recibidas en el programa, y finalmente quiero dar un agradecimiento especial a mi tutor Ec. Iván Velastegui, quien con su experiencia me brindó apoyo en la elaboración de mi tesis.

Dedicatoria

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar en el camino de retos y oportunidades, a mis padres Renán Mena y Nelly Caizaluisa ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me inculcaron los valores necesarios para continuar y ser una persona integral y de bien, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación y los que me dan el empuje para persistir y perseverar cada momento de mi vida, de las cuales me siento extremadamente orgullosa, le agradezco a mi hermana la cual ha estado siempre a mi lado, ha compartido todos los momentos y cambios en mi vida, Verónica Mena mi única hermana a la cual admiro mucho por su capacidad de decisión , madurez y a la cual respeto y amo mucho, pues es un ser extraordinario, también agradezco a todos los profesores quien con su experiencia y conocimientos nos han inculcado ciencia para ser personas preparadas para los retos del mañana, y familiares y amigos que resulta muy difícil nombrarlos puesto que han son varias personas que han estado junto a mi durante el transcurso de mi carrera universitaria.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL DEL PRODESO DE CREDITO

1.1	Definición del proceso de créditos	11
1.1.1	Política de crédito.....	11
1.1.2	Política de cobro.....	16
1.1.3	Administración de créditos.....	19
1.1.3.1	Análisis de crédito.....	21
1.1.3.2	Condiciones de crédito.....	30
1.1.3.3	Recuperación de cartera.....	33
1.2	Mejoramiento del proceso de créditos.....	35
1.2.1	Elementos del proceso de créditos.....	36
1.2.2	Fases de un proceso de créditos.....	38
1.3	Diseño del proceso de créditos.....	40

CAPITULO II

DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS

2.1	Antecedentes.....	43
2.2	Misión.....	44
2.3	Visión	45
2.4	Evaluación de las fuerzas competitivas (FODA).....	46
2.5	Descripción de la cadena de valor.....	52
2.6	Diagnóstico del actual proceso y políticas de crédito.....	59

2.7	Indicadores de gestión de cartera.....	62
-----	--	----

CAPITULO III

PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE CRÉDITO

3.1	Importancia de la toma de decisiones locales.....	66
3.2	Propuesta de mejora de los procesos críticos del área.....	87
3.3	Descripción del nuevo modelo de crédito.....	89
3.3.1	Aplicación de indicadores de gestión para medir el crédito empresarial.....	93
3.4	Plan de implementación y programación de tiempos.....	94

CONCLUSIONES.....	95
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	97
-----------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA.....	99
--------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objeto principal, descentralizar dos procesos de mayor trascendencia para el área de créditos de dos empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, que se encuentran en etapa de fusión, los mismos se encuentran radicados en Perú; la propuesta implica una mejora a la política de créditos, con el fin de brindar un soporte más eficiente a la operación del departamento de ventas. Con un análisis de diferentes factores que se presentarán a lo largo de este trabajo, se propondrá definir un monto para aprobaciones de pedido de ventas y la creación más ágil de clientes de forma local.

El nuevo modelo de negocio combinado que se adapte a las necesidades del mercado, podrá apoyarse en el área de créditos con esta propuesta, principalmente para lograr autonomía para el departamento de cobranzas local, así como capacidad de toma de decisiones y agilidad de respuesta de acuerdo a la dinámica del mercado.

Es vital para dos empresas multinacionales comercializadoras de productos de consumo masivo entregar a sus clientes un mejor servicio de crédito, de tal manera de entregar un apoyo más significativo que agregue valor al negocio. A partir de ésta premisa surge la pregunta; por qué la centralización de las decisiones de un área estratégica y de apoyo en la comercialización de los productos; si se toma en cuenta lo mencionado anteriormente se puede agregar que dicho departamento debería tener autonomía por el conocimiento del mercado y tomar decisiones más acertadas de acuerdo al tipo de clientes.

Partiendo que el enfoque de las dos empresas hacia el mercado es diferente, pues manejan distintos procesos para esta área, el apoyo local es mediante un conocimiento de las zonas de mercado, al cual las dos empresas se dirigen. Con la fusión de las dos compañías se busca alinearse hacia los mejores procesos de ambas y proponer un modelo de crédito que encaje con el negocio combinado.

Actualmente la cobranza de la empresa “A” es realizada mediante la visita de los ejecutivos comerciales a sus clientes, los cuales son distribuidos de acuerdo a la zona de ventas que se le asigna.

La cobranza de la cartera de la empresa “B” se realiza mediante los ejecutivos de ventas a los clientes, los cuales realizan labor de ventas y cobranza; la diferencia entre los dos procedimientos radica en que la compañía “B” toma las decisiones de manera local, lo que agiliza los tiempos de respuesta hacia los requerimientos del área de ventas.

Esta propuesta ayudará a mejorar la gestión de cobranzas manteniendo un óptimo indicador de Días de Cartera (Days Sales Outstanding- DSO) para ambas empresas, de acuerdo al modelo de negocio que se adopte y al tipo de mercado al cual se enfoque, con el portafolio de productos combinado; así se mantendrá un indicador de días de cobranza en niveles óptimos, lo que indicará que la cartera se recupera en menor tiempo.

CAPITULO 1

MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE CREDITOS

1.1. Definición del proceso de créditos

El proceso es un conjunto de actividades que se encuentran íntimamente relacionadas, las mismas transforman elementos de entrada en resultados. Con esta inducción se define al proceso de Crédito y Cobranzas, como el conjunto de procedimientos de ingreso de cobros de valores adeudados, correspondientes a la venta, procurando la continuidad del ciclo normal de recaudos. Aquí termina el flujo de efectivo empresarial, buscando siempre establecer lineamientos adecuados y procurando la mejor rentabilidad, oportuna liquidez y minimización de riesgos.

1.1.1 Política de crédito

Las empresas que conceden crédito deben establecer una política que les permita recaudar los valores, cuando vence la fecha de pago. Conceder crédito es invertir en el cliente, representa una inversión sujeta a la venta de un producto o servicio. La política de crédito de una empresa determina si debe concederse crédito a un cliente, y el monto que se otorgará.¹

La empresa no solo debe ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la correcta utilización de los mismos al tomar decisiones de crédito; los estándares de crédito más flexibles pueden aumentar las ventas, sin un control sobre los cobros de los valores en el mercado; el departamento de créditos debe decidir cuando existen casos de deuda fuera de la política, a pesar de tener estándares más flexibles.

¹ www.byington.net/ Elementos esenciales de la evaluación del crédito empresarial

El desarrollo de fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito, constituyen aspectos importantes de la política de crédito, para la administración exitosa de las cuentas por cobrar. La práctica inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficiente no producen resultados óptimos.

La política de crédito de la compañía debe contener la estrategia que la empresa utiliza para recuperar los valores entregados en el mercado, este punto es de vital importancia para el desempeño de la organización. La política de crédito no solamente es el plan detallado de cómo se comunica, o como es el crédito comercial con sus clientes, cuánto pueden comprar y cómo pagarán, sino también la aplicación de la misma.

Entre más flexible sea la política de crédito, los controles deben ser más estrictos, ya que se incrementará el nivel de riesgo y la posibilidad de incurrir en excesos de gastos de cuentas incobrables, así como elevados periodos de cobro. Así se cumple el principio, a mayor riesgo, exijo mayor rentabilidad.

Una adecuada política de crédito identifica el punto de mayores retornos para la compañía, evaluando los siguientes componentes:

- Las condiciones de ventas (pago contra entrega, plazos de pago)
- Análisis crediticio
- Nivel de riesgo
- El costo financiero generado por un mayor periodo de cobro
- Las pérdidas ocasionadas por cartera castigada.²

² www.byington.net/ Elementos esenciales de la evaluación del crédito empresarial

Una empresa que no ofrece crédito no tiene deudas incobrables, generalmente estas compañías mantienen un número de clientes relativamente bajo; el efecto de aumentar el riesgo crediticio, partiendo del nivel 0 riesgo, a un riesgo crediticio más elevado atrae mayor cantidad de clientes. Si, la empresa antes de aumentar el riesgo de crédito no plantea una política para recuperación de valores, corre el riesgo de generar una cuenta de gastos por deudas de difícil cobro; resulta útil pensar en la decisión de otorgar crédito en términos de costos de mantenimientos y/o costos de oportunidad:

- Costos de mantenimiento son los costos asociados al otorgamiento de crédito y la inversión necesaria en cuentas por cobrar. Los costos de mantenimiento involucran el retraso en la recepción del efectivo, las pérdidas por las deudas incobrables y los costos de administrar el crédito.
- Costos de oportunidad son las ventas que se pierden por no otorgar crédito. Estos costos disminuyen cuando se concede crédito.³

Mientras incrementa el nivel de crédito que otorga una empresa, menor será la recuperación de los valores en el mercado, que a su vez incrementa el riesgo operativo; en el gráfico No.1 se aprecia que a menor crédito otorgado por la empresa, los cobros son recuperados en casi su totalidad; en cambio mientras el costo de oportunidad disminuye por un aumento en las ventas, los valores recuperados se reducen, y finalmente los costos de mantenimiento tienen un comportamiento de acuerdo al nivel de crédito, cuanto más crédito se ofrece estos costos incrementan ya que la relación es directamente proporcional.

La intersección entre el costo de oportunidad y el costo de mantenimiento

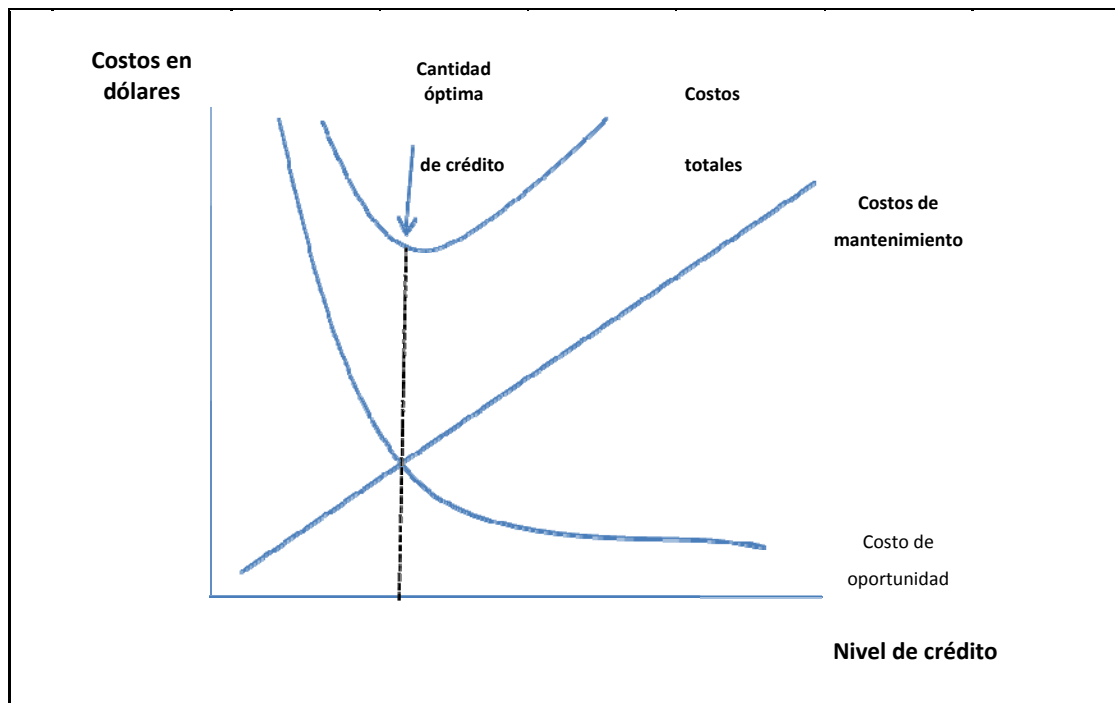
³ [www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito empresarial](http://www.byington.net/Elementos%20esenciales%20de%20la%20evaluaci3n%20del%20cr3dito%20empresarial)

representa el punto de equilibrio, en el que la empresa recupera los valores generados por ventas y puede cubrir sus operaciones.

La curva de costos totales indica la cantidad óptima de crédito, que la empresa puede proporcionar a sus clientes, tomando en cuenta los costos de mantenimiento que involucra conceder este nivel de crédito.

GRAFICO No. 1

RELACION COSTOS DE MANTENIMIENTO vs COSTOS DE OPORTUNIDAD



Fuente: [www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito](http://www.byington.net/Elementos%20esenciales%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20cr%C3%A9dito)

Elaboración: [www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito](http://www.byington.net/Elementos%20esenciales%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20cr%C3%A9dito)

Nivel de competencia. Existen dos tipos de variables, la competencia reducida y la alta competencia, estos son factores que tienen un papel muy importante en la evaluación de una óptima política de crédito.

POLITICA DE CREDITO	COMPETENCIA REDUCIDA	ALTA COMPETENCIA
BAJOS MARGENES	Conservadora	Moderada
ALTOS MARGENES	Moderada	Agresiva

Fuente: [www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito](http://www.byington.net/Elementos%20esenciales%20de%20la%20evaluaci3n%20del%20cr3dito)

Elaboración: [www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito](http://www.byington.net/Elementos%20esenciales%20de%20la%20evaluaci3n%20del%20cr3dito)

Por ejemplo, una empresa que se desempeña en un ambiente de competencia elevado generalmente debe recurrir a políticas de crédito agresivas, para ganar participación en el mercado. Por el contrario, un monopolio puede darse el lujo de tener políticas de crédito muy conservadores e incluso, vender de contado o exigir pagos anticipados.⁴

Rentabilidad y recuperación de pérdidas por impagos

La rentabilidad es un factor fundamental al momento de definir las políticas. Para una empresa con bajos márgenes de competitividad, no es recomendable que sea agresiva en materia de crédito, pues un impago generaría una carga demasiado alta para el departamento de ventas (el cual tendría que esforzarse al máximo para recuperar lo perdido), los valores impagos representan el motivo de la existencia de la política de crédito de una empresa. En cambio, una compañía que goce de altos márgenes de rentabilidad, puede asumir un elevado nivel de riesgo contenida en la política de créditos, hasta la medida en que un impago pueda ser recuperado con relativa facilidad por el esfuerzo de ventas.

Puede ser necesario ser más agresivo en el crédito, por ejemplo para el caso de

⁴ [www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito empresarial](http://www.byington.net/Elementos%20esenciales%20de%20la%20evaluaci3n%20del%20cr3dito)

venta de productos de reciente lanzamiento, y más conservador en productos bien establecidos; las siguientes son razones que se deben analizar al momento de constituir una óptima política de créditos:

- Actividad en la que compite la empresa
- Análisis de los parámetros adoptados por la industria
- Su posición en el mercado
- Cuál es su zona de ventas
- Situación económica general
- Crecimiento del volumen de ventas para las utilidades de la empresa

1.1.2 Políticas de cobro

Las políticas de cobro de la empresa constituyen los procedimientos que se sigue para recuperar el dinero por las ventas efectuadas.

La efectividad de la política de cobro de una empresa se puede evaluar examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables. No obstante, se debe tomar en cuenta que la recuperación de la cartera no únicamente depende de la política de cobro, sino también de la política de créditos en la cual se basa su aprobación.

Si es constante el nivel de cuentas incobrables, y es atribuible a las políticas de crédito de la empresa, puede esperarse un aumento en los gastos de cobro como una estrategia de gestión, para lograr una reducción en las cuentas de difícil cobro de la empresa.

El aumento en los gastos de cobranzas debe reducir la estimación de cuentas incobrables y el periodo medio de cobros, aumentando las utilidades; este supuesto se

cumple siempre y cuando sea más efectiva la recuperación de cartera, que los gastos de mantenimiento incurridos; dentro de la política debe señalar el plazo de tiempo estimado para que un valor sea considerado como cuenta de difícil cobro.⁵

Los costos de esta estrategia puede incluir la pérdida de ventas, además de mayores gastos de cobro, si el nivel de gestión de cobranza es demasiado intenso; en otras palabras, si la empresa apresura demasiado a sus clientes para que paguen sus cuentas, estos pueden optar por ya no ser más clientes de la empresa, y llevar sus negocios a la competencia, reduciendo las ventas de la empresa.

La empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, si los pagos no se reciben en la fecha de vencimiento, debe esperar un periodo razonable estipulado en la política de créditos, antes de iniciar los procedimientos de cobranza legal.

Modalidades de procedimiento de cobro

A medida que una cuenta se hace más antigua, la gestión de cobro se hace más personal y más estricta. Los procedimientos básicos de cobro que se utilizan, en el orden que normalmente se siguen en el proceso de cobro, son las siguientes:

Cartas:

Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuenta por cobrar, la empresa envía una carta en términos amistosos, recordándole al cliente su obligación.

⁵ [www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito empresarial](http://www.byington.net/Elementos%20esenciales%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20cr%C3%A9dito%20empresarial)

Si la cuenta no se cobra dentro de un periodo determinado después del envío de la primera carta, se envía una segunda carta más terminante. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso de cobros de cuentas vencidas.

Llamadas telefónicas:

Los gestores de cobranzas de la empresa pueden llamar al cliente y exigir el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.

Utilización de agencias de cobros:

Consiste en entregar el detalle de las cuentas incobrables a una agencia de cobros, o en su defecto a un abogado para hacer efectiva la cuenta por cobrar. Normalmente los honorarios para esta clase de gestión de cobro son bastante altos, y cabe la posibilidad que se reciba un porcentaje mucho menor del que espera recibir.

Procedimiento legal:

Este es el paso más estricto en el proceso de cobro. Es una alternativa que utiliza la agencia de cobros o directamente la empresa, dependiendo de sus políticas.

El procedimiento legal es oneroso, y puede obligar al deudor a declararse en bancarrota, reduciéndose así la posibilidad de futuros negocios con el cliente y sin que garantice el recibo final del adeudo.

Existe un punto en el cual los gastos adicionales de cobro no ofrecen un

rendimiento suficiente, la empresa debe tener en cuenta este punto.⁶

1.1.3 Administración de créditos

El proceso de gestión de crédito busca en cada una de sus etapas cuantificar el riesgo que involucra una operación financiera (adquisición de una deuda), entre la compañía y el cliente; trata de identificar posibles situaciones de no pago en el futuro, con el propósito que los ejecutivos de ventas adopten medidas y suficiente decisión para mejorar tanto la venta, como el cobro de los valores en el mercado.

La adecuada administración de créditos, requiere información financiera que disminuye considerablemente el riesgo operativo; a continuación se describe los tres elementos a considerar para el otorgamiento de un crédito empresarial:

- **Cumplimiento:** Se obtiene con la investigación del historial de pagos y es un punto muy importante para otorgar un crédito empresarial.
- **La condición Financiera:** Análisis de los balances corporativos del cliente.
- **La demografía Empresarial:** Es un estudio cualitativo del potencial cliente que solicita la línea de crédito.⁷

Realizar una buena administración de créditos involucra siete etapas, las cuales ayudará a mejorar la gestión del departamento de créditos:

⁶ [www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito empresarial](http://www.byington.net/Elementos%20esenciales%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20cr%C3%A9dito%20empresarial)

⁷ [www.promonegocios .net/proceso administrativo](http://www.promonegocios.net/proceso%20administrativo)

- Otorgamiento del crédito: Análisis de la concesión del crédito, evaluación, condición y control del crédito.
- Establecimiento de políticas: Parámetros sobre los cuales se constituye la política.
- Organización interna: Procedimientos y toma de decisiones del área.
- Gestión de cobranza: Previo estudio de los segmentos de enfoque en el mercado.
- Estrategias y promociones: Revisión del efecto de las promociones en la gestión de cartera.
- Controles y reportes: Evaluación de gestión de cartera mediante indicadores, antigüedad de cartera, etc.
- Gestiones legales: Realizar un previo análisis sobre la antigüedad de la cartera en mora.⁸

Para la conservación de los clientes y para que el negocio sea atractivo en el mercado, la mayor parte de las empresas deben efectuar sus ventas a crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial, generalmente ofrecen condiciones de crédito similares. La administración exitosa de las cuentas por cobrar depende de la adecuada ejecución de la política de créditos.

Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones que estipulan el pago en un número determinado de

⁸ <http://www.itlp.edu.mx>

días.

El proceso de Administración de Créditos se inicia al momento de la firma de la solicitud de crédito, continua con la evaluación de la situación financiera del postulante, para luego validar la información entregada, y mediante un estudio realizar la asignación de límite de crédito, para incorporar el cliente al negocio; la etapa del crédito finaliza el momento que se registra el pago de la venta realizada.

1.1.3.1. Análisis de crédito

Es la evaluación del riesgo de los clientes. La principal condición para este análisis es el estudio de los estados financieros, que facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros interesados en ser clientes de la empresa.

Al realizar la evaluación de crédito de un cliente potencial, se debe analizar las siguientes variables fundamentales:

- Los estados financieros.- Permite conseguir datos para la evaluación de las razones financieras.
- Indicadores financieros.- De estas herramientas depende el éxito o fracaso tanto de la recuperación de la cartera, como del incremento en ventas; los indicadores de mayor relevancia para el análisis comercial, son los siguientes:⁹

⁹ ROSS STEPHEN, (2005), Finanzas Corporativas, México, McGraw-Hill Interamericana.

- Plazo Promedio de cuentas por pagar (PPCP).- Permite analizar la capacidad de pago de la empresa que solicita un crédito, para satisfacer sus obligaciones de tipo recurrente (pagar sus cuentas), el calculo se obtiene realizando la siguiente fórmula:

$$\text{PPCP} = \frac{\text{Días del período}}{\text{Rotación de cuentas por pagar}}$$

- Rotación de cuentas por pagar.- Nos indica el plazo en que se cancelan las deudas adquiridas, por concepto de compra de bienes o servicios en un periodo determinado.

$$\text{RCP} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

Esta cifra nos sirve para comparar con las condiciones de crédito de acuerdo a los días de recuperación de la cartera por cobrar. El plazo de las cuentas por pagar proporcionará una mejor idea de las normas de pago del solicitante de crédito.

Una medida importante para el análisis financiero de una empresa, es comparar los días de cuentas por pagar, con los días de cuentas por cobrar, si el primer indicador resulta mayor, significa que la empresa tiene mayor liquidez para solventar sus deudas

y que se encuentra recuperando la cartera en menor tiempo.

- Razón circulante: Determina la capacidad de pago de la empresa, para cumplir sus obligaciones a corto plazo, se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta razón financiera nos indica que la empresa podrá cubrir las obligaciones pendientes en el pasivo circulante, si este indicador es mayor a uno la empresa podrá asegurar el respaldo de sus obligaciones con su activo circulante.

- Prueba del ácido: Es similar a la razón circulante, excepto por que excluye el inventario, el cual generalmente es el menos líquido de los activos circulantes, debido a dos factores:

a) Muchos tipos de inventarios no se venden con facilidad.

b) El inventario se vende normalmente a crédito, lo que significa que se transforma en una cuenta por cobrar antes de convertirse en dinero. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Prueba de ácido} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Cuando el inventario de una empresa no tiene la posibilidad de convertirse en efectivo con facilidad, para liquidar sus pasivos circulantes, la prueba de ácido proporciona una mejor medida de liquidez. Si el inventario es líquido, la razón circulante es una medida aceptable de la liquidez general de la empresa.

- Rotación de inventarios.- Mide la actividad, o liquidez del inventario de una empresa. Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

La rotación resultante sólo es significativa cuando se compara con las de otras empresas de la misma industria, o con una rotación de inventarios anterior de la misma empresa.

- Días inventario.- Los días de inventario representan el tiempo que se requiere para que los bienes sean producidos y vendidos.

$$\text{Días de inventarios} = \frac{\text{Días del periodo}}{\text{Rotación de inventarios}}$$

Cuando existe un fuerte incremento en la razón de días de inventario, significa que existe un inventario increíblemente cuantioso de productos terminados no vendidos, que pueden ocasionar problemas de solvencia financiera para la empresa.

- Rotación de cuentas por cobrar: Nos indica el plazo de cobro de las ventas realizadas en un determinado periodo.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito, es el juicio subjetivo del analista financiero, acerca de los méritos que tiene una empresa para ser acreedora al crédito. Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares deben disminuir.

- Periodo promedio de cobranza.- El periodo promedio de cobranza nos indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

$$\text{Período promedio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

La rotación de las cuentas por cobrar y el periodo promedio de cobranza, proporcionan información relacionada con el éxito de la empresa, al administrar su inversión en cuentas por cobrar. El valor real de estas razones, refleja la política de crédito de la empresa.

- Capital de trabajo neto: Es una medida común que demuestra la liquidez de una empresa. Representa la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir la facilidad con la que puede cancelar sus deudas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$

El capital de trabajo neto es positivo cuando el activo circulante es mayor al pasivo circulante, eso significa que el efectivo disponible es mayor que el efectivo que debe pagarse, también debe tomarse en cuenta factores externos de la economía como impuestos, aranceles, inflación, etc.

- Margen de utilidad neta operativa.- Este indicador nos proporciona mejor visibilidad sobre la situación financiera de la empresa, tomando en cuenta sus ventas anuales.

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta en operaciones}}{\text{Ventas anuales}}$$

neta operativa	Ventas * 100
-----------------------	---------------------

Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de sí se debe, o no conceder crédito al solicitante y el monto del mismo.

Muy a menudo estas decisiones no son tomadas por una sola persona, sino por un comité de revisión de créditos. Las condiciones de crédito de una empresa especifican los términos de pago que se estipulan para todos los clientes a crédito.¹⁰

Estimación de cuentas incobrables

Otra variable que es afectada por los cambios en los estándares de crédito es la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad o riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa.

Evaluación de estándares de crédito

Para determinar si una compañía debe establecer estándares de crédito más flexibles, es necesario calcular el efecto que tengan estos en las utilidades marginales, en las ventas y en el costo de la inversión marginal en las cuentas por cobrar.

¹⁰ ROSS STEPHEN, (2005), Finanzas Corporativas, México, McGraw-Hill Interamericana.

Costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar: El costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar, se calcula estableciendo la diferencia entre el costo de manejo de cuentas por cobrar antes y después de la implantación de estándares de crédito más flexibles.

Se debe calcular primero la razón financiera de rotación de cuentas por cobrar.

Después se calcula la inversión promedio en cuentas por cobrar, calculando el porcentaje del precio de venta que representan los costos de la empresa y multiplicarlo por el indicador de rotación de cuentas por cobrar.¹¹

$$\text{Inv. Promedio cuentas por cobrar} = ((\text{Costo/Precio de ventas}) * 100) * \text{RCC}$$

RCC: Rotación de cuentas por cobrar

Por último debe calcularse el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar, realizando la diferencia entre la inversión promedio en cuentas por cobrar con el programa propuesto y el actual.

$$\text{CIM} = \text{IPCC} - \text{Programa propuesto}$$

¹¹ www.uas.mx

CIM: Costo de la inversión marginal

IPCC: Inversión promedio de cuentas por cobrar

La inversión marginal representa la cantidad adicional de dinero que la empresa debe comprometer en cuentas por cobrar, si hace más flexible su estándar de crédito.

Antes de tomar decisiones para resolver si una empresa implementa estándares de crédito más flexibles, hay que comparar las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, pueden hacer más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben mantener los estándares que aplican en ese momento dentro de la empresa.¹²

Estándares de crédito flexibles = Utilidades marginales > Costos marginales
--

Una vez que la empresa ha fijado sus estándares de crédito, hay que establecer procedimientos para evaluar a los solicitantes de crédito.

No solamente por la calificación de la situación del cliente, las empresas deben establecer una línea de crédito, sino que se debe realizar un estudio del monto por el cual el cliente pueda responder.

Una vez realizado el estudio, la empresa establece una línea de crédito,

¹² www.uas.mx

estipulando el monto máximo que el cliente puede adeudar a la empresa en un momento determinado.

Las líneas de crédito se establecen para eliminar la necesidad de verificar el crédito de un cliente, cada vez que se haga una compra a crédito. Finalmente el análisis de crédito se dedica a la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes, para determinar si estos están aptos de acuerdo a los estándares y política de crédito de la empresa.

Los dos pasos básicos en el proceso de la investigación del crédito son, obtener información de crédito y analizar la información para tomar la decisión de conceder el crédito.

1.1.3.2. Condiciones de crédito

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a incrementar los clientes, pero se debe tener cuidado, ya que las condiciones pueden alterar el ciclo normal de liquidez de la empresa, resultando nocivo para la misma.

Los cambios en plazos, montos y tasa de interés, son aspectos fundamentales que engloban las condiciones de crédito de la empresa, y pueden tener efectos en su rentabilidad total.

El plazo es fijado dentro de la política de crédito, de acuerdo a las condiciones del mercado y al segmento al cual se enfoca una empresa; se analiza los siguientes parámetros, los montos de compra, cumplimiento de la cuota, entre otras características, estos aspectos definen si se puede entregar mayor o menor prórroga en el vencimiento

de sus obligaciones. Los términos de vencimiento de pago que debe cumplir el deudor, será el que se hubiera pactado entre las partes dentro del marco legal aplicable (política de crédito de la compañía).¹³

El cálculo del monto del crédito depende del análisis crediticio que se realice a cada cliente, este análisis permite colocar un cupo mensual y un límite de crédito, que el cliente ocupará para realizar sus compras.

La tasa de interés por mora es el recargo por retraso en los pagos de lo consignado a crédito, o de la cuota de un préstamo más los intereses, su cálculo se realiza sobre el capital vencido y los días de atraso.

Los factores positivos y negativos relacionados con cambios en las condiciones de crédito y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos, se presentan a continuación.

Nivel óptimo: La empresa debe determinar, cual es el nivel óptimo de gastos de cobro desde el punto de vista costo-beneficio.

Descuentos por pronto pago: Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago, pueden esperar cambios y efectos en las utilidades, esto debido a que el volumen de ventas debe aumentar, ya que si un cliente está dispuesto a pagar al día el precio por unidad disminuye.

Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución en el precio.

¹³ [www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito empresarial](http://www.byington.net/Elementos%20esenciales%20de%20la%20evaluaci%C3%B3n%20del%20cr%C3%A9dito%20empresarial)

El periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaron los descuentos por pago de contado, ahora lo hacen.

La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues en promedio los clientes pagan pronto, este argumento se basa en el hecho, que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga. Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

La disminución en el periodo promedio de cobro, como la disminución en la estimación de cuentas incobrables, deben dar como resultado un aumento en las utilidades.

El aspecto negativo de un aumento en el porcentaje de descuento por pronto pago, es una disminución en el margen de utilidad por unidad, pues hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios.

Periodo de descuento por pronto pago: El efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es difícil de definir, debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento, estos son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el periodo promedio de cobro, pues los clientes que antes no recibían el descuento por pronto pago, se acogen a este beneficio.

Si en el momento de otorgar un crédito el cliente decide pagar su cuenta en un periodo menor al estipulado, este accedería a un descuento.

Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el periodo del descuento, muchos de los clientes que ya tomaron el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo promedio de cobros.

El efecto neto de estas dos fuerzas en el periodo promedio de cobros es difícil de cuantificar.

Periodo de crédito: Los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Puede producirse efectos negativos en la utilidad neta, por aumentos en el periodo de crédito, aumentos en ventas y por incrementos en la estimación de las cuentas incobrables.

1.1.3.3. Recuperación de Cartera

Recuperar deudas requiere de planificación, orden y constancia. El proceso de recuperación de cartera inicia el momento que vence el plazo de la factura, el pago de esta, se realiza bajo las condiciones estipuladas en el contrato del cliente con la empresa.

El ejecutivo de recuperación de cartera debe analizar la información contenida en el reporte de adeudos, clasificando acorde a su magnitud y periodos de adeudo, tomando en cuenta los siguientes rangos:

- Adeudos significativos
- Adeudos ordinarios

- Adeudos con retraso¹⁴

El Ejecutivo de recuperación de Cartera, para continuar con su proceso analiza y clasifica las cuentas adeudadas por sus clientes, y reporta al departamento de cartera los motivos de impago de los clientes que adeudan, verificando su situación de pago, y al mismo tiempo suministrando control a estos clientes

El departamento de créditos es el responsable de analizar las causas de impagos, tomando en cuenta el entorno económico como la inflación, las tasas de interés, el desempleo, estas son variables que afectan directamente al incremento o disminución del consumo, también se debe tomar en cuenta la situación personal del cliente, para lo cual se realiza seguimiento con el gestor del cobro.

Si después de haber realizado labor de cobro, existe una respuesta favorable a la gestión realizada (visitas, llamadas, cartas, etc.), el departamento de créditos evaluará la posibilidad de que el cliente continúe formando parte de la compañía (con la elaboración de un calendario o convenio de pago); si por el contrario no existe solución, entonces se deberá enviar este adeudo a cobranza especializada o judicial de acuerdo a la política de créditos de la compañía.

La recuperación de cartera es un punto crítico y de mayor control por parte de la empresa, pues de las futuras cobranzas se podrá planificar, inversiones y nuevos proyectos que se encuentren por emprender en la empresa.

¹⁴ <http://www.itlp.edu.mx>

1.2. Mejoramiento del proceso de créditos

A lo largo de la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios, el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, cambio a análisis de los estados de resultados, lo más importante eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta la actualidad el criterio utilizado ha sido el flujo de caja.

La principal función de los departamentos de cobranzas y las áreas de riesgo comercial, es cuantificar lo que significa para la compañía el otorgamiento de un determinado crédito; por ello es necesario conocer su entorno a través de un análisis tanto de los aspectos cuantitativos como cualitativos, a continuación se indica los puntos a tomar en cuenta para la evaluación de un análisis cuantitativo:

- Variables macroeconómicas: importaciones, exportaciones, política fiscal, costo del dinero, precios internacionales.
- Balances: calificaciones de auditoria, análisis de cuentas comerciales, análisis del inventario, activos fijos, obligaciones bancarias y comerciales,
- Estados financieros: Análisis de razones financieras.¹⁵

Una de las mayores dificultades para el análisis de crédito, son los diversos puntos cualitativos, pues representan aspectos subjetivos; la competencia y la eficiencia de un sistema gerencial, son dos de los factores determinantes para la buena gestión de

¹⁵ www.uas.mx

una empresa, a continuación se mencionan los siguientes puntos relevantes para la evaluación de un análisis cualitativo:

- Insumos: Procedencia, dependencia, abastecimiento, transporte y precio de la materia prima
- Factores externos: Tendencia de la industria, dependencia hacia las políticas económicas del gobierno.
- Producto: Calidad, tipos, sistema de distribución.
- Participación en el mercado: Competencia, participación de otras empresas en el mercado.
- Historia de la empresa o del sujeto o cliente: Evaluación del tiempo realizando esa actividad.
- Accionistas o propietarios: Conocimiento del negocio, experiencia e integridad.¹⁶

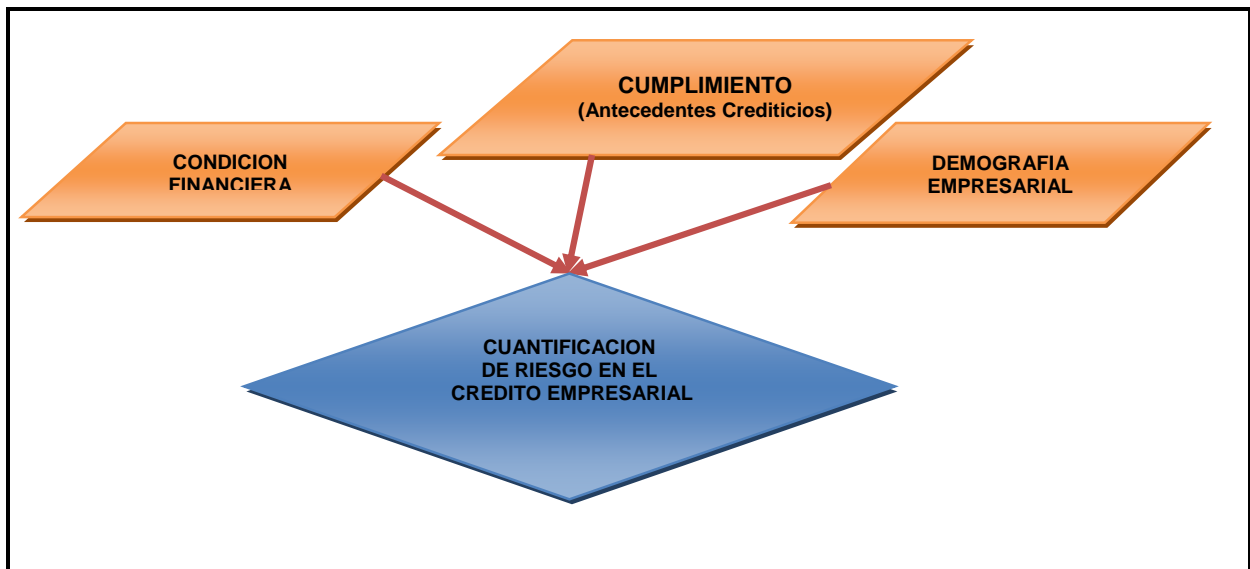
Todas las variables mencionadas permiten tener una mejor visión del cliente y su capacidad de endeudamiento.

1.2.1. Elementos del proceso de créditos

Estudios realizados a nivel internacional, indican que si bien el procesamiento de información financiera aporta considerablemente a la disminución del nivel de riesgo,

¹⁶ [www.promonegocios.net/Administración del crédito](http://www.promonegocios.net/Administración%20del%20crédito)

son tres los elementos esenciales a considerar en la evaluación del Crédito Empresarial:



Fuente: [www.promonegocios.net/Administración del crédito](http://www.promonegocios.net/Administración%20del%20crédito)
Elaboración: [www.promonegocios.net/Administración del crédito](http://www.promonegocios.net/Administración%20del%20crédito)

Limitar el análisis crediticio a uno o dos de los anteriores elementos, reduce la exactitud de la evaluación, es aceptable únicamente para efectos de nuevos créditos de bajo monto, o con el fin de monitorear a clientes antiguos de bajo riesgo, que no tengan una alta participación en el volumen de ventas de la empresa.

Cumplimiento Es importante destacar los elementos crediticios y el historial de pagos recopilados a través del tiempo; los investigadores señalan el cumplimiento, como el más poderoso elemento predictivo, experiencias comerciales, experiencias bancarias y la existencia de embargos y protestos.

La Condición Financiera de las empresas en análisis; este elemento es el más comúnmente utilizado en nuestro medio. Dentro de los elementos de mayor relevancia figuran las cuentas por cobrar, proveedores, efectivo, dividendos, pasivos corrientes, activos corrientes, capital de trabajo y patrimonio líquido.

La Demografía Empresarial consiste en analizar la actividad de la empresa, los factores calificados son; el tamaño, año de fundación, tiempo bajo el control de los mismos socios o accionistas, antigüedad de sus directivos, historia, ubicación y situaciones especiales, son también necesarios para anticipar las posibilidades de quiebra o inhabilidad para el cumplimiento de obligaciones.

Mediante un sofisticado análisis, para identificar quiebras e incumplimientos comerciales; basándose en la información de pagos e información procedente de los estados financieros, se concluyen que "la información comercial producida que arrojan estos tres elementos son tan importantes, como la información contenida en los estados financieros".¹⁷

1.2.2. Fases de un proceso de créditos

Para el mejoramiento del proceso de créditos, existen siete fases, son las siguientes:



¹⁷ [www.promonegocios.net/Proceso administrativo](http://www.promonegocios.net/Proceso%20administrativo)



Fuente: [www.promonegocios.net/Proceso administrativo](http://www.promonegocios.net/Proceso%20administrativo)

Elaboración: [www.promonegocios.net/Proceso administrativo](http://www.promonegocios.net/Proceso%20administrativo)

PLANIFICACIÓN:

- Otorgamiento del crédito: En esta fase se analiza la concesión, evaluación, condición y control del crédito.

- Establecimiento de políticas: En base a que parámetros se establecen las políticas, cual es el aporte de las políticas para la concesión del crédito.

ORGANIZACIÓN

- Organización interna: Revisión de la estructura de la organización, división de funciones, procedimientos del área y su poder de decisión.

DIRECCION

- Gestión de cobranza: Estudio de los segmentos de mercado al que se dirige la compañía, gestión y recuperación de cartera.

- Estrategias y promociones: Verificación de las promociones no usuales y su incidencia en la gestión de cobranzas, análisis de las estrategias para la recuperación de cartera.

CONTROL

- Controles y reportes: Administrar los reportes de rotación de cartera, presupuesto, días de cartera, análisis de la antigüedad de saldos y control de gestiones individuales, que garantice una adecuada y oportuna captación de

recursos.

- Gestiones legales: Realizar un análisis sobre la antigüedad de la cartera cuando exista mora, dar seguimiento a los clientes y si se requiere enviar a cobranza legal.¹⁸

1.3. Diseño del proceso de créditos

Entre las decisiones más importantes realizadas por los gerentes de operaciones, están aquellas que involucran el diseño del proceso físico para producir bienes y servicios. Las decisiones relacionadas con la selección del proceso, determinan el tipo de proceso productivo que se utilizará.

En ocasiones se considera a la selección del proceso como un problema de distribución de equipo, o como una serie de decisiones de relativamente bajo nivel; pero esta afirmación es errónea, la selección del proceso es por contrario, una decisión de naturaleza estratégica y de mayor importancia. Las decisiones sobre el proceso afectan, los costos, calidad, tiempos de entrega y flexibilidad de las operaciones.

Toda la información recolectada servirá para rediseñar el proceso. El diseño comprende la graficación detallada del proceso mediante diagramas a nivel de actividades, definición de flujos de información; de recursos humanos como personal adicional, capacitación, motivación, beneficios, compensaciones; recursos físicos como

¹⁸ HELLRIEGEL DON, (2004), Administración un enfoque basado en competencias. Bogotá, Colombia. Ediciones Thomson.

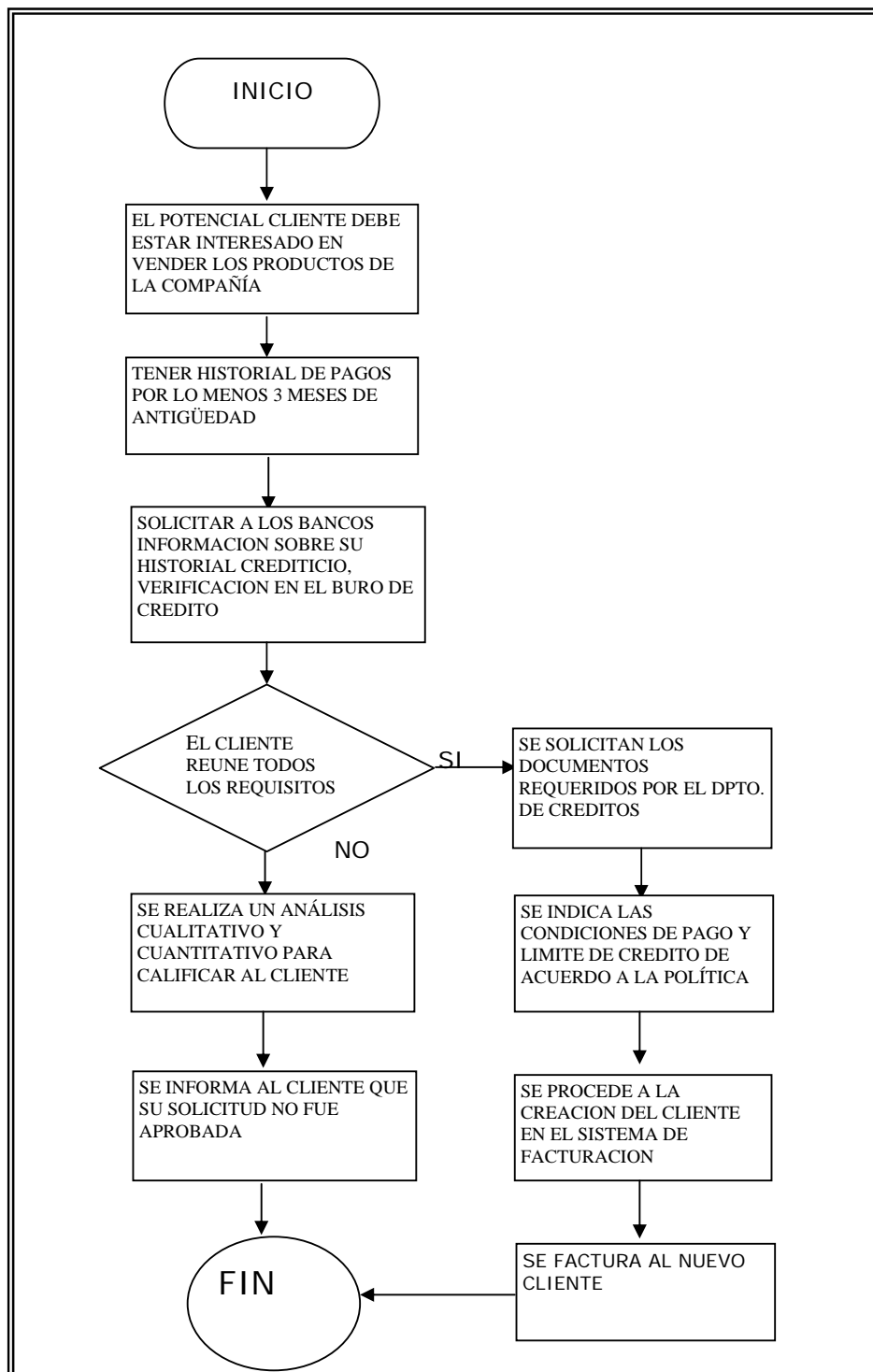
tecnología, herramientas, maquinaria y finalmente los recursos económicos como el financiamiento.

Para la planificación de la ejecución del proceso mejorado, se debe identificar responsables de áreas y contar con los recursos necesarios. Los cambios a realizarse implican también redefinición o modificación de funciones, por lo que se debe realizar un análisis de perfiles para lograr una valoración adecuada, denominación del puesto, y determinar el nivel salarial acorde a las nuevas responsabilidades.¹⁹

¹⁹ <http://es.scribd.com/doc/3882125/PROCESO-ANALISIS-DE-CREDITO>

GRAFICO No. 2

PROCESO DE CREDITOS



CAPITULO II

DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS

2.1 Antecedentes

Este capítulo describe el entorno económico de dos empresas, a partir de este breve conocimiento, se identificará los procesos y estrategias que utiliza el área de créditos y cobranzas motivo de este estudio.

Se define a la empresa A como la de mayor presencia en el sector de consumo de snacks y jugos en polvo de Ecuador, y a la empresa B como una empresa que desarrolla su actividad en el sector de confites en Ecuador.

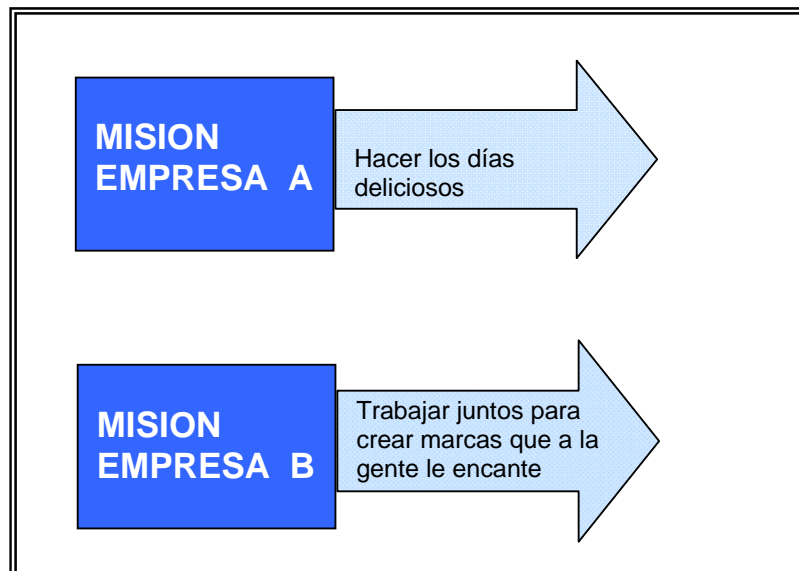
La empresa A, tiene presencia en el mercado nacional a partir de 1935, cuando se inicio en la comercialización de los productos en Ecuador, a partir de este año la empresa ha ido innovando en sus productos de acuerdo a los patrones de consumo del mercado local. En 1945 Ecuador se convierte en el primer país sudamericano en obtener la licencia para comercializar gelatina. En el año 2000 la empresa A se fusiona con una de las compañías más reconocidas en el sector de galletas, desde entonces la compañía asume la responsabilidad de llevar a la mesa de miles de familias ecuatorianas alimentos de calidad.

La empresa B, es una empresa que se dedica en Ecuador a la comercialización de productos de consumo masivo en el ramo de confites, el segmento de mercado al cual se enfoca, está comprendido entre los 7 años hasta los 35 años de edad; los

productos que la empresa B comercializa, son importados directamente de las tres plantas a nivel de América Latina (México, Brasil y Colombia).

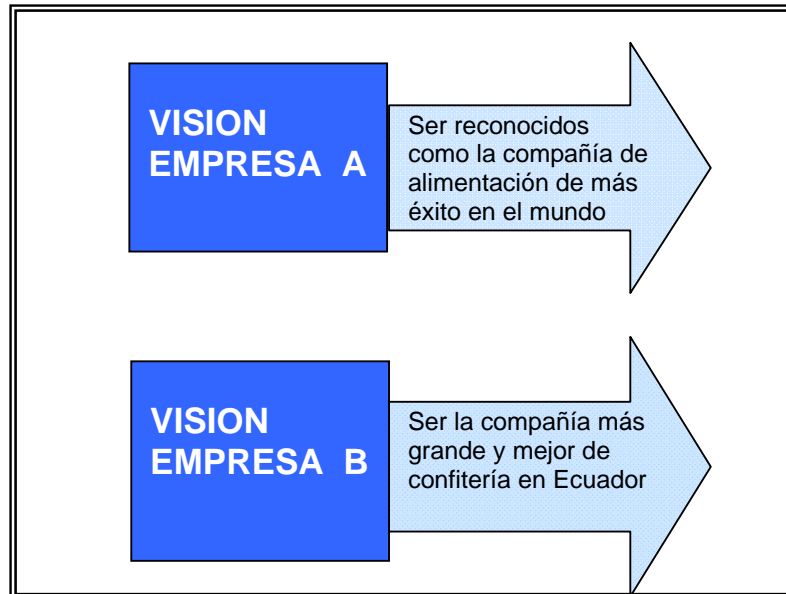
La empresa B ha mantenido una fuerte presencia en Ecuador desde los años 60's. A nivel de industria esta empresa, se posiciona como la segunda de mayor participación en ventas. En las últimas décadas, la empresa B creció a ritmo acelerado, encontrándose cada vez más presente en el mercado ecuatoriano, por su innovación en los productos.

2.2 Misión de las empresas



Fuente: Misión compañías A & B
Elaboración: Salomé Mena

2.3 Visión de las Empresas



Fuente: Visión compañías A & B
Elaboración: Salomé Mena

2.4 Evaluación de las fuerzas competitivas (FODA)

El entorno en el que las dos empresas compiten es diferente, tal como se describió en el punto anterior. A continuación se describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa A.



Fuente: Fuerzas competitivas compañía A
Elaboración: Salomé Mena

A continuación se presenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa B.



Fuente: Fuerzas competitivas compañía B
Elaboración: Salomé Mena

Análisis del FODA

Al analizar el entorno en el que se desenvuelven cada una de estas empresas, se encuentran similitudes en los factores externos, amenazas y oportunidades, ya que al ser compañías multinacionales dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, dependen de la política nacional y de los precios internacionales de la materia

prima, para abastecer al mercado interno con precios competitivos. El incremento de las preferencias de los consumidores hacia los productos que comercializan las dos empresas, así como el crecimiento del consumo de bebidas en polvo como un sustituto de la pulpa de fruta y las gaseosas, han situado a estas empresas entre las más reconocidas a nivel nacional. Los precios de los productos de las dos empresas en el mercado, representan una ventaja sobre la competencia, pues marca una estrategia enfocada en bajos costos y excelente calidad.

Al ser las empresas A y B multinacionales, poseen mayor poder de negociación con los proveedores, en cuanto se refiere a tiempo de pago, debido al reconocimiento de las marcas que comercializan estas empresas en el mercado.

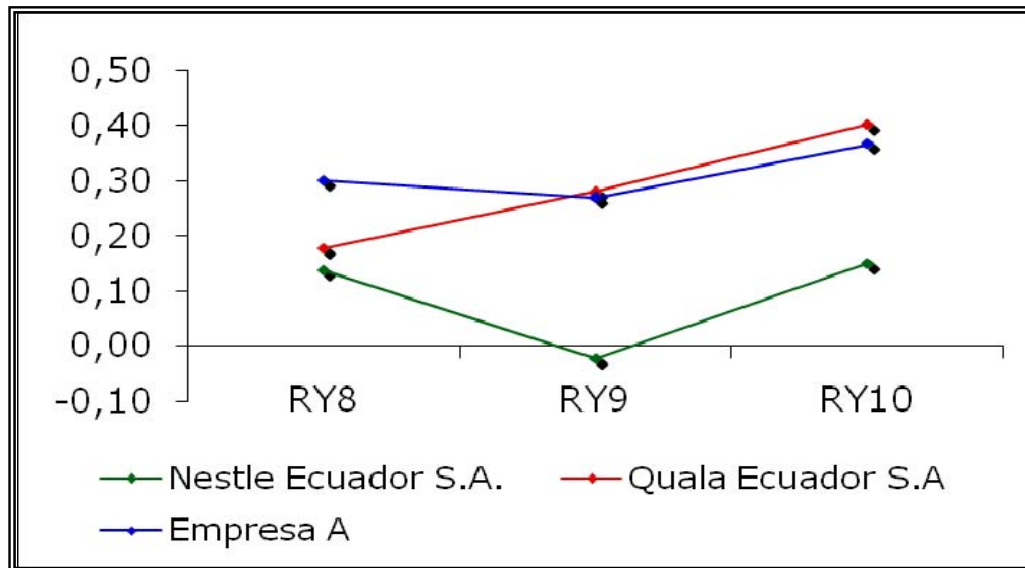
Con referencia a las amenazas, las dos compañías al ser netamente comercializadoras, se encuentran sujetas a las variaciones de precios internacionales de la materia prima, así como de la política del gobierno local, como ejemplo están las restricciones a las importaciones por aumento de impuestos arancelarios y colocación de cupos. En el año 2009 la situación en la que las dos empresas se desenvolvían era un panorama incierto, las restricciones a las importaciones obligaron a las empresas multinacionales a aumentar sus precios; esta política fue adoptada por el gobierno local para incentivar la producción nacional, ya que la balanza comercial se encontraba en déficit.

Otro factor de amenaza es la competencia, ya que las estrategias que se plantean, pueden cambiar los gustos y preferencias del consumidor, como resultado puede ocasionar una disminución de las ventas de la empresa A y B en el mercado, en los

gráficos 3 y 4 que se presentan a continuación, se observa la posición en el mercado de las empresas A y B con respecto a la competencia

GRAFICO No. 3

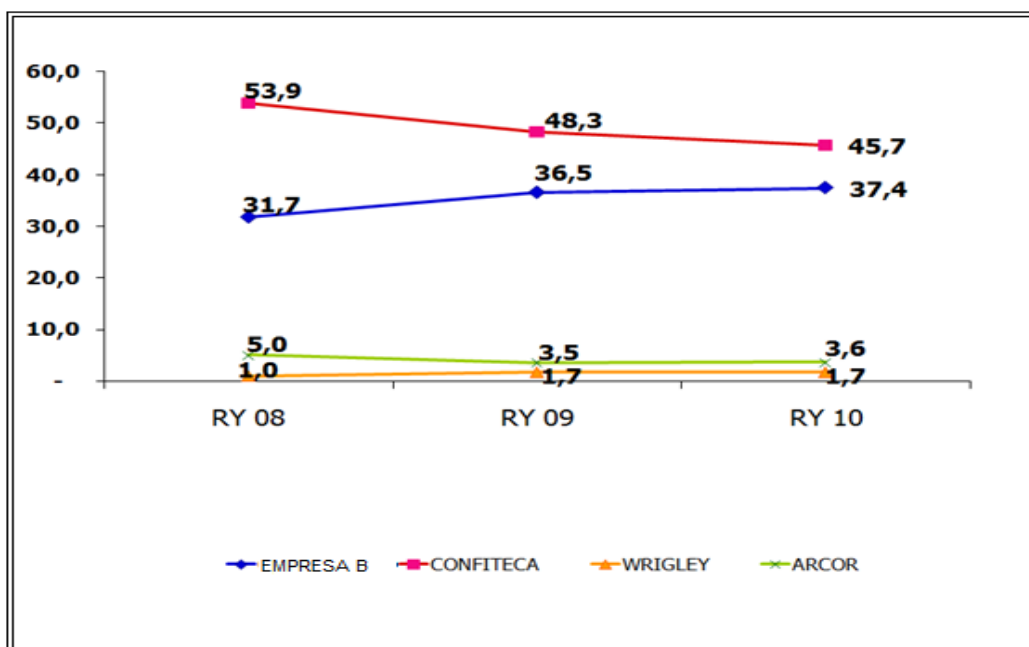
COMPETENCIA EMPRESA "A"



Fuente: Datos competencia compañía A
Elaboración: Salomé Mena

GRAFICO No. 4

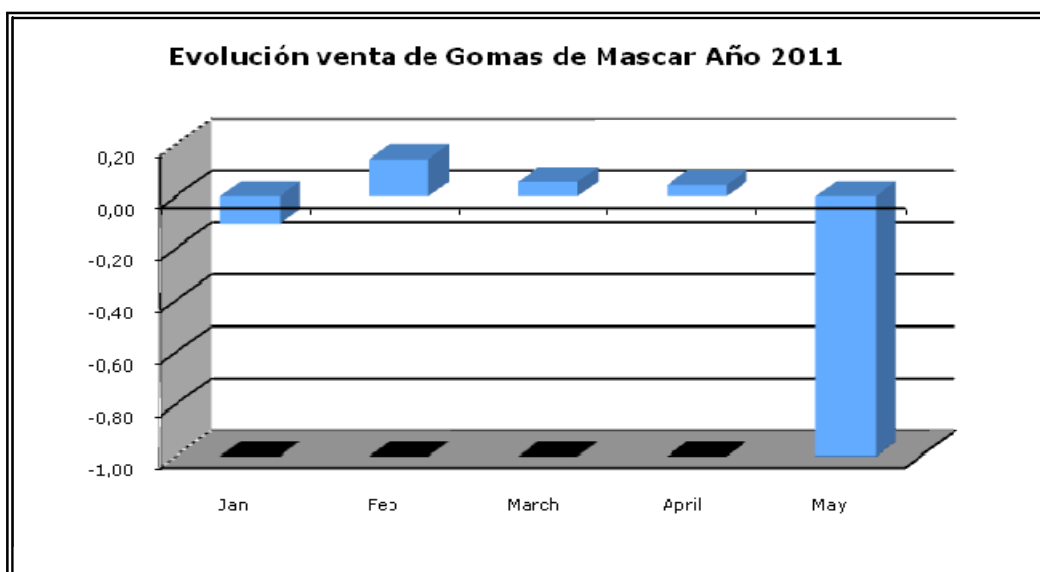
COMPETENCIA EMPRESA "B"



Fuente: Datos competencia compañía B
Elaboración: Salomé Mena

Para la empresa B constituye una gran amenaza, las campañas municipales que prohíben la venta de gomas de mascar, con el fin de preservar del ornato del centro histórico de la ciudad; si persiste la propuesta municipal representaría una gran amenaza para la compañía B.

GRAFICO No. 5



Fuente: Estado de resultados año 2011 compañía B
Elaboración: Salomé Mena

Como se puede observar en el gráfico No. 5, existe una reducción en la venta de gomas de mascar a partir del mes de febrero; para el mes de mayo se puede apreciar en el gráfico una caída del 1% del total de ventas de gomas de mascar, debido a la pérdida de mercado por el cambio en el esquema de distribución de los productos de la empresa B; otro factor que ha influido son las campañas del municipio sobre la prohibición de la venta de gomas de mascar en la ciudad de Quito, principal mercado de la empresa B.

El microentorno en el que las dos empresas se desarrollan es diferente, para la empresa “A”, los procesos son auditados mediante un organismo de control que está representado por un departamento, que se encarga de la validación de las políticas y procedimientos, a fin de evitar duplicidad en los procesos y que exista una adecuada segregación de funciones, que permita mantener un control sobre los procesos locales.

El soporte del Share services para las actividades operativas y de soporte al área financiera crea una fortaleza, ya que otorga la capacidad de auditar estos procesos para que el equipo local proporcione mayor soporte a las áreas primarias de la cadena de valor. Las marcas que comercializa la empresa A cuentan con mucho reconocimiento y preferencia del consumidor; por ello el know how con el que se realiza los productos es indispensable, para que continúen posicionándose como las marcas de mayor preferencia por el consumidor.

La empresa B tiene una fortaleza en una de sus marcas que se encuentra posicionada como tercera marca de mas recordación entre los top of mind, es muy

importante otorgar mayor apoyo a esta marca de gomas de mascar, para que pueda escalar mas posiciones. Las plantas productivas que abastecen de producto a la empresa B, se encuentran equipadas con tecnología de punta para abastecer a todo el mercado de América Latina; de acuerdo a la dinámica del negocio de la organización B, la toma de decisiones críticas son realizadas de manera local, así se ofrece soporte a las demás áreas de la empresa de manera inmediata de acuerdo al flujo del negocio.

Como debilidades para la compañía “A”, resulta muy crítico que ciertos procesos se encuentren centralizados en otros países; como la toma de decisiones que involucran procedimientos importantes para el área de crédito y cobranzas, motivo de este estudio, debido a la premura con la que se requiere de información para el área comercial, y los resultados no responden de manera oportuna de acuerdo a la dinámica del negocio, debido a la falta de acercamiento con los clientes. Como otra de las debilidades importantes para la organización A, está que entre las marcas más recordadas en la mente del consumidor se encuentra Nestlé, que representa el principal competidor de la empresa A.

Como debilidad para la organización B se encuentra la falta de controles internos hacia el cumplimiento de la política de créditos; la reducción de personal ha hecho que los colaboradores asuman más responsabilidades y no se valide la correcta ejecución de los procesos. Otra de las debilidades es que el Share service de la compañía B realiza funciones para todas las organizaciones de la misma multinacional a nivel de América Latina, por lo que existe menos prioridad para la ejecución de los procesos locales.

2.5 Descripción de la cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que permite realizar el análisis interno de una empresa, a través de la clasificación de sus principales actividades generadoras de valor, además funciona como impulsor para disminuir costos y utilizar de manera eficiente los recursos. Su objetivo principal es establecer diseños logísticos, operativos y estratégicos que agreguen valor a la empresa, entregando atributos intangibles que sean percibidos por el cliente interno y externo, para así establecer fuertes ventajas competitivas.

La cadena de valor que se presenta a continuación considera a las principales actividades descritas de las empresas, como una serie de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que pasa por cada una de éstas.

La cadena de valor se divide en dos procesos; las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte, en el siguiente gráfico se observa la cadena de valor de la empresa A:



Fuente: Michael Porter, (1993), Estrategia competitiva
Elaboración: Salomé Mena

Actividades primarias o de línea

En la cadena de valor de la empresa A, las actividades primarias son ejecutadas por las áreas de logística, marketing, servicio al cliente y ventas, cada una de ellas es responsable de su proceso, hasta la comercialización y entrega del producto al cliente.

Logística Interna (de entrada): involucran todas las actividades que tienen que ver con la importación, recepción en bodega y almacenamiento del inventario del producto que llega a bodega.

Logística externa (de salida): Comprende todas las actividades relacionadas con el almacenamiento del producto, y el Rut Market (Distribución de los productos), que representa la estructura de llegada de la mercadería hasta el cliente final, devoluciones de producto, y control de saldos del inventario.

Marketing: Son las actividades relacionadas con las condiciones comerciales, dar a conocer los productos, promociones, campañas de publicidad, es un apoyo fundamental para el área de ventas y para lo que se denomina Top of mind o las marcas más recordadas por el consumidor.

Ventas: Entre sus principales actividades se encuentra el cumplimiento de la cuota de ventas de la zona, identificar potenciales clientes, asegurar el buen desempeño en los plazos de entrega pactados, recuperación de valores en el mercado.

Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto, pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización del mismo. Las actividades de soporte de la empresa A, son regularizadas por controles internos de la compañía; los cuales son evaluados en un determinado periodo por un grupo departamental, el cual se encarga de la validación del cumplimiento de todos estos procedimientos y políticas.

Infraestructura empresarial: Son actividades que prestan apoyo a toda la empresa, y se relaciona con los procesos de planeación, contabilidad, impuestos, legal; en este último parámetro, para el caso de algunas de las operaciones y toma de decisiones se encuentran radicados en Perú y Venezuela.

Administración de recursos humanos: Son las actividades relacionadas con la contratación de personal, entrenamiento, capacitaciones y desarrollo del personal. En la empresa A, existen grados salariales de acuerdo a la preparación académica, al cargo ocupado y a la responsabilidad que mantiene dentro de la organización.

Desarrollo de la tecnología: con respecto al desarrollo de Tecnologías, la empresa A tiene sus actividades dentro del programa AS400, el módulo de compras de insumos, servicios u otros materiales por medio del programa Avantis; con respecto a las soluciones bancarias tanto para apoyo a pagos, como a las cobranzas de los clientes se utiliza la plataforma de un banco local y un corporativo para entregar mayor soporte a las actividades primarias.

Cabe mencionar que uno de los desarrollos más importantes es la compra de Hank held, estos equipos son máquinas electrónicas que permiten llevar un control del inventario, así como del envío de pedidos electrónicos directos a la bodega, esto es realizado directamente por cada socio estratégico (cliente) de la compañía.

Abastecimiento: Corresponden a las actividades relacionadas con el proceso de compras de insumos, servicios y material de exhibición de los productos.

El Margen: Para la empresa A, representa el valor agregado que la compañía ofrece al cliente final, y por el cual se marca claramente una ventaja competitiva; como las estrategias de posicionamiento de marca y las promociones realizadas por el área de marketing sobre el portafolio de productos para incentivar las ventas.

A continuación se describe la cadena de valor de la empresa B:



Actividades primarias o de línea

Para la empresa B, las actividades primarias se encuentran directamente relacionadas con la comercialización del producto y estas son, logística interna, logística externa, marketing y ventas; cada una de estas áreas es responsable por su proceso hasta culminar con la entrega del producto al cliente final, a continuación se describe cada una de estas actividades.

Logística interna (de entrada): Son las actividades que involucran los procesos comprendidos entre la importación, hasta el almacenamiento y control de los productos en stock que llegan a la bodega.

Logística externa (de salida): Son todas aquellas actividades relacionadas con el almacenamiento del producto importado, hasta la distribución de este al consumidor final, estas actividades comprenden la coordinación de devoluciones de mercadería y emisión de notas de crédito al cliente.

Marketing: Son todas las actividades que se realizan con el fin de dar a conocer el producto en el mercado, como ejemplo de estas actividades se encuentran, lanzamientos de nuevas promociones, nuevos productos, realización de campañas publicitarias para generar fidelidad de los clientes con las marcas.

Ventas: Representan las actividades relacionadas con la comercialización del producto, cumplimiento de la cuota de ventas de la zona asignada a cada representante, búsqueda de potenciales clientes en los canales de distribución y la recuperación de

cartera.

Actividades de apoyo o de soporte

Estas actividades agregan valor intangible al producto, y tienen una relación indirecta en los procesos de comercialización, como los que se describen a continuación:

Infraestructura empresarial: Comprenden las actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como planificación financiera, costos, legal, contabilidad, entre otras.

Administración de Recursos Humanos: Son todas las actividades relacionadas con la contratación, entrenamiento y desarrollo del personal; existen tres bandas las cuales engloban a todos los trabajadores de la compañía, para la calificación de la banda de cada colaborador, se realiza una evaluación de acuerdo al cargo y experiencia.

Desarrollo de la tecnología: Se trabaja con el sistema SAP, el cual abarca todas las áreas, de tal manera que se pueda llevar un mejor control de las actividades, además cuenta con servicios tecnológicos de dos bancos locales. La toma de pedidos de ventas se realiza a través de equipos celulares, los pedidos son cargados automáticamente en el sistema para la aprobación por parte del equipo de crédito en SAP.

Abastecimiento: Involucra todo el proceso del área de compras, y negociación con los proveedores.

El Margen: Para la compañía B, el valor agregado es contar con el respaldo de una marca que se encuentra entre las más importantes y de mayor recordación a nivel mundial. En Ecuador, fue la primera marca que introdujo gomas de mascar sin azúcar, esto le otorga mayor ventaja ante la competencia, por su calidad e innovación en sus productos.

Diagnóstico:

Al detallar cada una de estas actividades, se realiza un mejor análisis interno de la empresa, permitiendo sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas. De ese modo se aprovecha dichas ventajas, y se busca formas de minimizar costos para obtener el mayor margen de utilidad posible.

Con este análisis se puede indicar que las dos empresas, A y B mantienen un proceso similar en las actividades primarias hasta llegar al cliente final, pero con distinto modo de distribución, ya que la empresa A se encuentra más enfocada en las cadenas de supermercados grandes, es aquí donde se concentra el 50% de sus ventas, mientras que para la empresa B su fortaleza está en el canal mayorista, donde tiene concentrado el 70% de sus clientes, los cuales compran de contado.

Con respecto a las actividades de soporte podemos darnos cuenta que ambas empresas manejan plataformas tecnológicas distintas, en la empresa B existe menos controles para los procesos que involucran las funciones de soporte; no existe segregación de funciones, y tiene una estructura organizacional muy plana que solo permite crecer dentro de las tres bandas.

Los Márgenes de estas dos empresas por ser de naturaleza comercializadora, se

enfocan en otorgar al cliente una diferencia que se pueda reconocer y percibir en el mercado.

2.6. Diagnóstico del actual proceso y políticas de créditos

A continuación se presenta un cuadro comparativo, señalando la política de crédito que aplica en cada una de estas compañías, para los departamentos de crédito y cobranzas:

VARIABLES	POLITICA DE CREDITOS EMPRESA "A"	POLITICA DE CREDITOS EMPRESA "B"
Alcance	Toda persona que realice actividades de crédito o cobranzas para la compañía.	Departamento de crédito y cobranzas.
Cliente (canal de distribución)	Es la entidad a través de la cual los productos comercializados por la compañía son distribuidos/ vendidos al usuario final (consumidor)	Es la forma mediante la cual es designado la distribución de los productos al usuario final. Tomando en cuenta los parámetros de creación de los clientes.
Cumplimiento de política	Gerencia de Finanzas	Departamento de crédito y cobranzas
Documentos respaldo de Cuentas por Cobrar	Las facturas deberán cumplir las disposiciones legales que constituyan una prueba que el cliente recibió la mercancía conforme a su pedido. Las facturas se emitirán en forma pre-numerada.	La numeración de las facturas se realizarán automáticamente por el sistema en secuencia ascendente, las cuales deberán mantener un número coincidente entre sí, la entrega estará compuesta de original y dos copias: * Original: Cliente * Copia 1: Representante de ventas * Copia 2. Consecutivo de logística. Realizado el despacho se devolverá la copia 2 legalizada con la firma del "Recibí conforme" del cliente.
Selección de nuevos clientes	La Gerencia de ventas será responsable de seleccionar a los nuevos clientes y solicitar la información y documentos exigidos por la empresa para su respectiva calificación y aprobación de línea de crédito	El área de ventas a través de sus representantes llenará la solicitud de crédito con los datos proporcionados por el cliente.
Ingreso de nuevos clientes	La gerencia de crédito y cobranzas será responsable de verificar que los potenciales clientes sean entidades sólidas financieramente y legalmente constituidas en el país.	El área de crédito verificará que la solicitud de creación del cliente entregado por el representante de ventas se encuentre adjunta a los documentos que se requiere para su creación como, cédula de identidad, RUC y letra de cambio.
Creación del cliente en el sistema	El Share service será responsable de mantener y custodiar el expediente del cliente incorporando las evaluaciones que se realicen para el otorgamiento o actualización de su límite de crédito.	El departamento de crédito verificara la información comercial y procederá a la creación del cliente en el sistema local.
Condición de creación de clientes	Las tres primeras ventas de los clientes que sean aprobados se realizarán de estricto contado (cheque de gerencia, depósito en efectivo o vía transferencia bancaria)	Ingresado el cliente en el sistema, el departamento de crédito tomará como referencia las condiciones de creación de la línea de crédito concedida.
Cálculo de la línea de crédito	El gerente de crédito y Cobranzas, utilizará la siguiente fórmula: $(Venta\ proyectada\ mensual\ pico) * (Plazo + Días\ de\ caja) / 30$ Los días de caja corresponde al tiempo en días durante el cual los documentos permanecen vencidos a la espera que el cliente programe su pago.	N/A

Aspectos adicionales a consideración para determinar el límite de crédito	La gerencia de crédito y cobranzas analizará el volumen potencial de compras (expresados en cantidades y moneda local), Infraestructura de atención del cliente y entorno (evaluación cualitativa del potencial cliente)	El representante de ventas tomará en cuenta información como, volumen de compras y tamaño del negocio, y colocará en la solicitud de crédito.																		
Evaluación de crédito	La Gerencia de Crédito y Cobranzas aplicará este control cuando requiera complementar o reforzar el análisis realizado. Este proceso comprende la verificación de los datos del cliente a través de empresas especializadas en la investigación financiera, se podrá realizar con autorización y firma del cliente, en la solicitud de crédito para la revisión en la central de riesgos.	El departamento de cobranzas comprobará la información y documentos adjuntos en la solicitud de crédito, mediante una verificación de referencias comerciales, y consulta a la central de riesgos.																		
Estabilidad financiera	La gerencia de crédito y cobranza será responsable de documentar los resultados de la evaluación financiera efectuada al cliente y anexará la misma a la solicitud de crédito para su incorporación al expediente del cliente.	El departamento de créditos establecerá el límite de crédito y estará sujeto a la capacidad de distribución del cliente, situación financiera, referencias bancarias o cualquier otro elemento que sirva de base para la determinación del monto.																		
Niveles de aprobación de los límites de crédito	<table> <tr> <th>Responsables</th><th>Nivel</th><th>Límite de crédito en (US \$)</th></tr> <tr> <td>Gerente de Crédito y cobranzas</td><td>I Hasta</td><td>200.000</td></tr> <tr> <td>Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas</td><td>II Hasta</td><td>1.000.000</td></tr> <tr> <td>Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino</td><td>III Hasta</td><td>2.000.000</td></tr> <tr> <td>Firmas anteriores y Gerente General</td><td>IV Hasta</td><td>3.000.000</td></tr> <tr> <td>Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina</td><td>V Superior</td><td>3.000.000</td></tr> </table>	Responsables	Nivel	Límite de crédito en (US \$)	Gerente de Crédito y cobranzas	I Hasta	200.000	Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas	II Hasta	1.000.000	Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino	III Hasta	2.000.000	Firmas anteriores y Gerente General	IV Hasta	3.000.000	Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina	V Superior	3.000.000	El departamento de crédito emitirá un reporte de Aprobación de límites de crédito para solicitar la aprobación del Gerente Financiero y Gerente de Negocios, quienes asumirán la responsabilidad del otorgamiento del mismo.
Responsables	Nivel	Límite de crédito en (US \$)																		
Gerente de Crédito y cobranzas	I Hasta	200.000																		
Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas	II Hasta	1.000.000																		
Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino	III Hasta	2.000.000																		
Firmas anteriores y Gerente General	IV Hasta	3.000.000																		
Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina	V Superior	3.000.000																		
Estimación de ventas a crédito	La gerencia de ventas será la responsable de proponer a la Gerencia de crédito y cobranzas las condiciones de venta a crédito a otorgarse al cliente, así como suministrarle el estimado de las ventas mensuales.	El área de ventas a través de sus representantes será responsable de colocar la estimación de ventas a crédito, en la solicitud de cliente; así como de adjuntar el pagaré o letra de cambio que garantiza el pago de la deuda a crédito.																		
Cambios significativos en términos de pago	El director de Finanzas de la región Andina aprobará los cambios si estos afectan al incremento en el indicador Days of sales outstanding o DSO.	La gerencia de ventas de cada zona aprobará los cambios en términos de pago inicialmente estipulados en la solicitud de creación de clientes.																		
Administración de la cartera	Los analistas de créditos estarán a cargo de la administración de la cartera, la información relevante será suministrada por el coordinador de créditos a la Gerencia de Créditos y cobranzas para tomar acciones correspondientes	Los analistas de crédito y cobranzas serán responsables del ingreso de los cobros diarios hasta la liberación de pedidos, evaluación y creación de nuevos clientes.																		
Análisis de la cartera y riesgo	La gerencia de crédito y cobranzas será responsable de realizar mensualmente el análisis de la cartera de clientes y su riesgo crediticio	El departamento de crédito y cobranzas suministrará información de la cartera a los representantes de ventas; este reporte facilitará el control en las cobranzas y posterior venta bajo los límites de crédito establecidos a clientes idóneos.																		
Evaluación de límite concedido	La Gerencia de crédito y cobranzas deberá evaluar y reducir los límites de crédito de todos aquellos clientes que presenten dificultades en sus pagos, a fin de minimizar la exposición al riesgo y generar un informe de resultados para presentarlo al área comercial y dirección de finanzas, especialmente cuando se trate de clientes que sean de alta importancia para la compañía.	N/A																		

Cuenta vencida o morosa	La Gerencia de crédito y cobranzas será responsable de establecer acciones inmediatas para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar más antiguas, así como aquellas que no presenten la regularidad de cobro requerida o sean de cobro dudoso, a fin de evitar o minimizar el riesgo de pérdidas a la Compañía. La deuda por cheque devuelto se considera vencida desde el momento que se tiene conocimiento.	El representante de ventas luego de haber transcurrido ciento 120 días incluido el plazo de crédito y en los casos que haya agotado todas las posibilidades de cobro notificará al departamento de crédito y cobranzas quienes realizarán gestiones directas con el cliente y/o garante antes de iniciar cualquier trámite legal.
Reporte de cartera	La gerencia de crédito y cobranzas será responsable de emitir mensualmente un reporte de gestión de la cartera y entregarlo al Director de Ventas, Director de Finanzas, Director de Tesorería y Gerente General.	El departamento de crédito y cobranzas emitirá un reporte de cartera en forma semanal por línea de negocio y por representante de ventas. Este reporte contendrá la relación de deuda de los clientes en forma detallada con sus fechas de facturación y vencimiento.
Liberación de pedidos	Se encuentra a cargo de la Gerencia de Crédito y cobranzas, los pedidos serán retenidos por el sistema por presentar saldos vencidos, exceso de límite de crédito o cheque devuelto.	El departamento de crédito tendrá a cargo la aprobación de los pedidos de ventas, quienes con la cartera actualizada realizarán un análisis de los mismos para proceder con la facturación y despacho de la mercadería.
Evaluación de pedidos retenidos	El Gerente de Crédito y Cobranzas estará a cargo de analizar los pedidos retenidos y registrar su liberación en el sistema, previa verificación con los representantes de ventas y aprobación del nivel de autorización correspondiente.	El departamento de créditos, realizará un análisis de la cartera para aprobar los pedidos de ventas, se evaluará los pedidos retenidos por falta de pago y se efectuará comunicaciones con los representantes de ventas o con el cliente, para la investigación del pedido retenido por deuda impaga.
Gestión de cobranzas	La cobranza de los clientes es responsabilidad de la Fuerza de ventas. * Vendedor hasta 15 días vencida * Supervisor de ventas hasta 30 días de vencida * Gerente de Ventas hasta 45 días de vencida * Gerente de Operaciones de Tesorería hasta 90 días de vencida * Abogados o gestores de cobranzas independientes después de 90 días de vencida.	El departamento de crédito y cobranzas entregará a los representantes de ventas recibos de cobro prenumerados que constituirán el único comprobante válido para el cobro de los valores.: El representante de ventas luego de realizado el cobro entregará: * recibo original: Cliente * Copia 1: Caja * Copia 2: representante de ventas.
Conciliación cuentas contables de cuentas por cobrar	La Gerencia de crédito y cobranzas será responsable de garantizar la correcta conciliación entre el libro mayor y el auxiliar de cuentas por cobrar. En caso de existir diferencias deberá comunicarlo a la Gerencia de Contabilidad.	El departamento de Tesorería se encargará de emitir un reporte de validación de ingresos del día que contendrá la siguiente información: * Código del cliente * Nombre del cliente * Número de factura cancelada * Valor ingresado en el sistema La suma de los valores del día más los valores en efectivo debe coincidir con el valor depositado al día posterior del ingreso de los valores.
Cobranza legal	La Gerencia de Crédito y Cobranzas antes de dar inicio a las gestiones legales deberá confirmar la regularización de los documentos pendientes, tales como, notas de crédito y devoluciones, de tal manera que no exista la posibilidad de que el monto de la obligación sea desconocido por el cliente. Solo regularizados los documentos se realiza un memorando interno en el que se indica que el cliente deberá ser enviado a cobranza de abogados.	El representante de ventas deberá enviar al departamento de crédito y cobranzas un memorando donde especifique las gestiones realizadas y las causas para recomendar la intervención legal. El departamento de créditos recomendará a los abogados la obtención de arreglos amistosos con el cliente y solo después de agotados estos recursos sugerirá la adopción de medidas y/o acciones legales, civiles o penales según el caso.
Tipos de pago	Los clientes podrán efectuar el pago de las facturas de la siguiente manera: * Pago Directo: Cuando el cliente remite el pago directamente a la compañía * Pago indirecto. Cuando el pago se realiza a través del supervisor o representante de ventas, transportista, analista de cobranzas o persona responsable de la cobranza.	Los clientes podrán realizar el pago de las facturas así: * Pago contra entrega: Cuando en la instrucción en la factura sea "contra entrega", el original de la factura se entregará al cliente previa a la recepción del dinero ya sea en efectivo y/o cheque a la fecha. * Cobra el vendedor: el representante de ventas realiza la gestión de cobro, estos clientes firman un pagaré. * Autoservicios: Corresponden a cadenas de supermercados que realizan el pago según los términos de realizada la negociación con la compañía.

Formas de pago	Se podrá efectuar mediante cheques propios del cliente, depósito o transferencia bancaria, débito directo de la cuenta del cliente, cualquiera de estas formas deberán ser respaldadas por la planilla de pagos entregada por cada representante de ventas.	Mediante cheque, transferencia bancaria o dinero en efectivo, para cualquiera de estas formas señaladas anteriormente, el único respaldo de dichos pago serán los recibos de cobro pre numerados entregados por el representante de ventas.
-----------------------	---	---

Fuente: Política de créditos empresas A & B
Elaboración: Salomé Mena

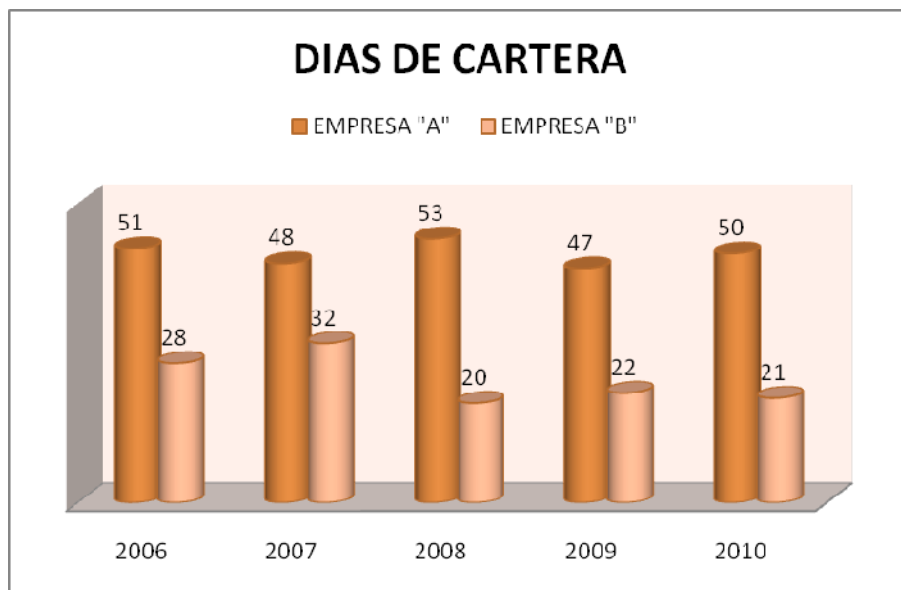
2.7. Indicadores de gestión de cartera

Estos indicadores miden el desempeño en la gestión del área de cuentas por cobrar, estos son:

Días de cartera- DSO, el cual indica el tiempo en que los representantes de ventas se encuentran recuperando la cartera en el mercado.

Cartera corriente, este indicador muestra la eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar, evaluando cuan vencida se encuentra la cartera; mientras más alto es el porcentaje, significa que los saldos que se mantienen en cartera al final de un periodo, corresponden a facturas que aun no han vencido, o que se encuentran dentro del periodo del plazo de pago.

GRAFICO No. 6

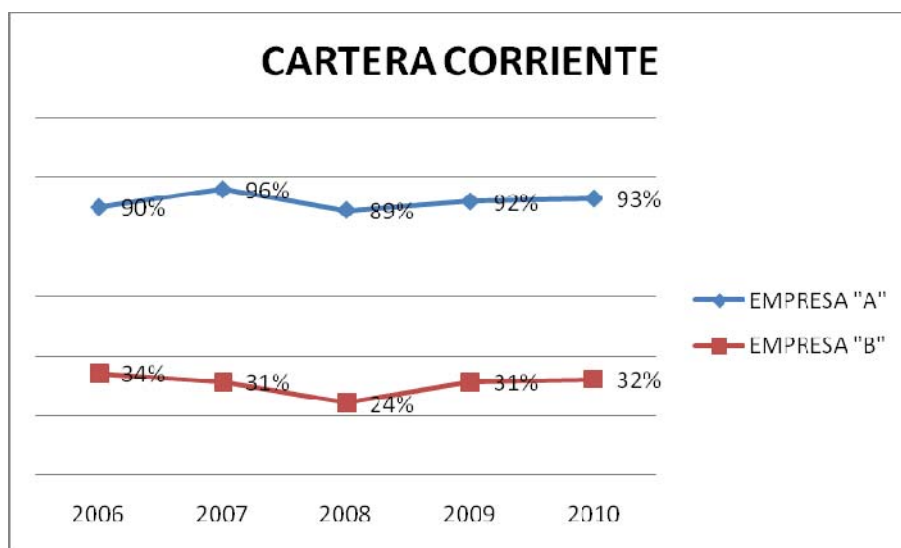


Fuente: Informes empresas A & B
Elaboración: Salomé Mena

Los días de cartera para la empresa A son más altos debido a que los macro distribuidores, que representan clientes que compran gran cantidad de producto y son considerados para esta empresa socios estratégicos; de acuerdo a la evaluación realizada desde Perú son clientes que compran gran volumen, que distribuyen a cadenas pequeñas, según el análisis realizado por el área comercial se solicita un cupo de ventas que mensualmente el cliente se compromete a comprar, razón por la cual se solicita toda la documentación que respalde la evaluación del crédito y garantías para disminuir el riesgo a la compañía y se pueda iniciar con las relaciones comerciales.

Para la empresa B, los días de cartera son menores debido a que la estructura en la distribución, va mas enfocada a los medianos comerciantes o también conocidos como canal mayorista; estos clientes pagan de contado debido al estímulo en los descuentos por pronto pago que otorga la compañía, el nivel de compras son bajas y en menor volumen, sin embargo al momento de otorgar el descuento por pago de contado, se debe definir los días para conceder dicho descuento sin excepción.

GRAFICO No. 7



Fuente: Informes empresas A & B
Elaboración: Salomé Mena

Este índice va a evaluar la eficiencia con la que son recuperados los valores vencidos en el mercado, como se puede apreciar en el gráfico siete, para la empresa A los porcentajes de cartera corriente mantienen un promedio de 92%, debido a que la política es muy clara con respecto a la facturación de nuevos pedidos en caso de mora; de igual manera existen controles como análisis de las líneas de crédito para verificar el comportamiento de compra y pago de los clientes y garantías que son solicitadas antes de la aprobación de la línea de crédito y se ejecutan en casos de incumplimiento, con el fin de disminuir las pérdidas por impagos a la compañía.

Para la compañía B, los porcentajes de cartera corriente son muy bajos y fluctúan en un promedio de 30%, a pesar de mantener un indicador DSO en óptimas condiciones, por el estudio del índice de cartera corriente se conoce que más del 70% de la cartera se encuentra vencida es decir la labor del área comercial es recuperar la

cartera vencida; el desconocimiento de la política de créditos y los bajos controles en la calificación de los clientes, no garantizan a la compañía la recuperación de las pérdidas por posibles impagos; a pesar que esta empresa mantenga descentralizada sus procesos del área de cartera, la falta de un organismo de control que cuide del cumplimiento de las políticas impide que exista eficiencia en la gestión del área de créditos.

CAPITULO III

PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE CREDITO

3.1. Importancia de la toma de decisiones locales.

El tema de la descentralización es de mucha relevancia, ya que trata de lograr agilidad en los procesos críticos del área de créditos, para lo que se refiere a la toma de

decisiones locales que soportan las actividades del área de ventas.

Para dos empresas comercializadoras de productos de consumo masivo, es muy importante identificar dos de los procesos de mayor impacto al área comercial; la creación de clientes y la aprobación de pedidos de ventas. El área de créditos brinda soporte al área de comercialización, que necesita de la prontitud y efectividad de las decisiones locales, para responder ágilmente a los requerimientos de los clientes en el mercado.

El proceso de créditos tiene inicio cuando el representante de ventas solicita la creación de un cliente, y finaliza con la recepción del cobro de los valores en el mercado. Mediante un cuadro comparativo entre las políticas de créditos de las dos compañías, se evaluará las ventajas y desventajas que existe en la política de cada una de las empresas; lo cual permitirá tener mayor claridad con respecto a los procesos más críticos que afectan al flujo correcto del negocio y al proceso de comercialización. VER ANEXO 1

Descripción de los procesos no críticos del área de créditos

Cliente (Canal de Distribución): Es la manera a través de la cual las empresas A y B ponen a disposición de los consumidores sus productos. Evaluando los canales de distribución de ambas compañías, se llega a la conclusión que la estructura para la compañía combinada, debería continuar como se conserva en la empresa A, pero con la inclusión del canal de distribución hacia los mayoristas, ya que la empresa B mantiene

una cobertura que se acerca más al cliente final, esto le ha permitido ganar mayor participación en el mercado.

Cumplimiento de la política: Representa los controles que forman parte del entorno empresarial y que aseguran el desempeño adecuado de los procedimientos; el departamento de control interno verificará el desempeño de las políticas y aclarará dudas en caso de desconocimiento o contenido que no este contemplado dentro de esta, para evitar incurrir en faltas.

Documentos de respaldo de cuentas por cobrar: Para cuentas por cobrar representan las facturas, que son el soporte de la recepción de la mercadería por el cliente, las notas de crédito que significa que el cliente tiene un saldo a favor por devolución de mercadería o por alguna promoción por cumplimiento de cuota que constituyen notas de crédito financieras; para que exista una unificación en cuanto a documentos de respaldos de cobro en la cartera de ambas compañías, las facturas deberán ser pre-numeradas, el original de esta será del cliente y las copias deberán regresar a las bodegas de las compañías con el respectivo recibí conforme del cliente, esto constituirá el único sustento para realizar el cobro de los valores adeudados.

Selección de nuevos clientes: Son los potenciales clientes de la compañía, los cuales son calificados mediante un estudio previo, para formar parte de los socios estratégicos de ambas empresas; la gerencia de ventas solicitará toda la información al cliente para realizar la evaluación, y posterior a ello, solicitar la aprobación del crédito requerido.

Condición de creación de clientes: Es una exigencia de la empresa, para mantener

la relación comercial con el cliente, se ha evaluado que para la empresa combinada, es una buena práctica que se exija las tres primeras ventas de contado; así se conoce la situación financiera del cliente y se analiza la capacidad de compra y de pago.

Cálculo de la línea de crédito: El cálculo para la aprobación de la línea de crédito, se lo realizará mediante un procedimiento que permite proyectar el flujo de caja del potencial cliente y su capacidad de pago. El procedimiento para la aprobación de la línea de crédito se debe realizar a todas las solicitudes de clientes para ambas compañías, a fin de disminuir el riesgo por causa de deudas incobrables.

Aspectos adicionales a consideración para determinar el límite de crédito: Estos son elementos adicionales a la evaluación financiera normal, se toma en cuenta la evaluación cualitativa, como la competencia, entorno, industria, y el volumen de compras; así como otros factores importantes para tomar la decisión final de aprobación del crédito.

Niveles de aprobación de los límites de crédito: Constituyen los rangos de créditos que los diferentes cargos en la compañía podrán aprobar, los niveles de aprobación son utilizados para tener un control en las ventas y el cobro de los valores entregados en el mercado, los límites de aprobación deberán continuar con el mismo esquema que mantiene la empresa A, ya que las firmas de responsabilidad involucran a los gerentes que deben conocer el crédito que se le será otorgando a un cliente.

Estimación de ventas a crédito: Es un pronóstico de ventas para un periodo de tiempo, según la evaluación del anexo 1, se propone que la Gerencia de Ventas entregue

esta información al departamento de créditos, para que tenga un conocimiento de los cupos de ventas que se quiere colocar al potencial cliente. El área de créditos deberá informar oportunamente el límite de crédito aprobado, luego de la evaluación realizada.

Cambios significativos en términos de pago: Para este punto de la política el comportamiento del indicador DSO (Days of sales outstanding) tiene una posición muy importante, si los nuevos términos de pago varían los días de recuperación de cartera, la propuesta deberá ser aprobada por el director de Finanzas de la Región Andina, pues afectaría al flujo de efectivo del negocio.

Administración de la cartera: Es el manejo de las cuentas por cobrar de los clientes; su concepto induce a mantener actualizada la información para tomar decisiones correctas que apoyen a la gestión del área comercial.

Análisis de la cartera y riesgo: Conservar un control sobre la cartera, la responsabilidad sobre el manejo y evaluación de la misma, corresponde a los analistas de cobranzas, quienes deben gestionar el buen manejo de su cartera y mantener la información actualizada, que sea útil y entendible para los representantes de ventas, quienes se encargarán de la gestión de cobro y de la decisión de tomar o no, el pedido de ventas al cliente de acuerdo a la situación del mismo con la empresa.

Evaluación del límite concedido: Es un análisis de los límites de créditos aprobados anteriormente, este se realiza a fin de mantener una cartera con un riesgo de crédito bajo, este estudio determinará cuáles son los clientes que tienen problemas con sus pagos, a fin de tomar la decisión de reducir el límite de crédito otorgado.

Cuenta vencida o morosa: Las deudas no pagadas por los clientes, representan las cuentas incobrables, las cuales son gestionadas por el representante de ventas que tiene a cargo el canal de distribución al cual pertenece el cliente, con la finalidad de minimizar el riesgo de pérdidas a la compañía.

Reporte de Cartera: El reporte de cartera constituye una herramienta para la toma de decisiones de los representantes de ventas, que a más de realizar labor de ventas realizan labor de cobro, a fin de para mantener las relaciones comerciales entre sus clientes y la compañía.

Gestión de cobranzas: Comprende todas las actividades que se encuentran involucradas en la realización del cobro de los valores adeudados; como visitas a los clientes, llamadas telefónicas, entre otras. La cobranza debe ser efectuada con un recibo de cobro, el mismo que será la única constancia que el cliente cancelo sus deudas con la empresa. Además se propone continuar con la definición del número de días que cada colaborador de la empresa debe gestionar la cobranza, hasta finalizar con la cobranza de abogados en caso de existir persistencia de no pago por parte del cliente.

Conciliación de cuentas contables de cuentas por cobrar: Significa que todo lo que se registra en el sistema contable, como pago de facturas correspondientes a la mercadería entregada a los clientes, debe constar como depósitos en el banco; involucra también el reconocimiento de todas las partidas que se encuentren pendientes de registro en la conciliación bancaria, con el fin de mantener una cartera real y gestionar el cobro de las deudas de los clientes.

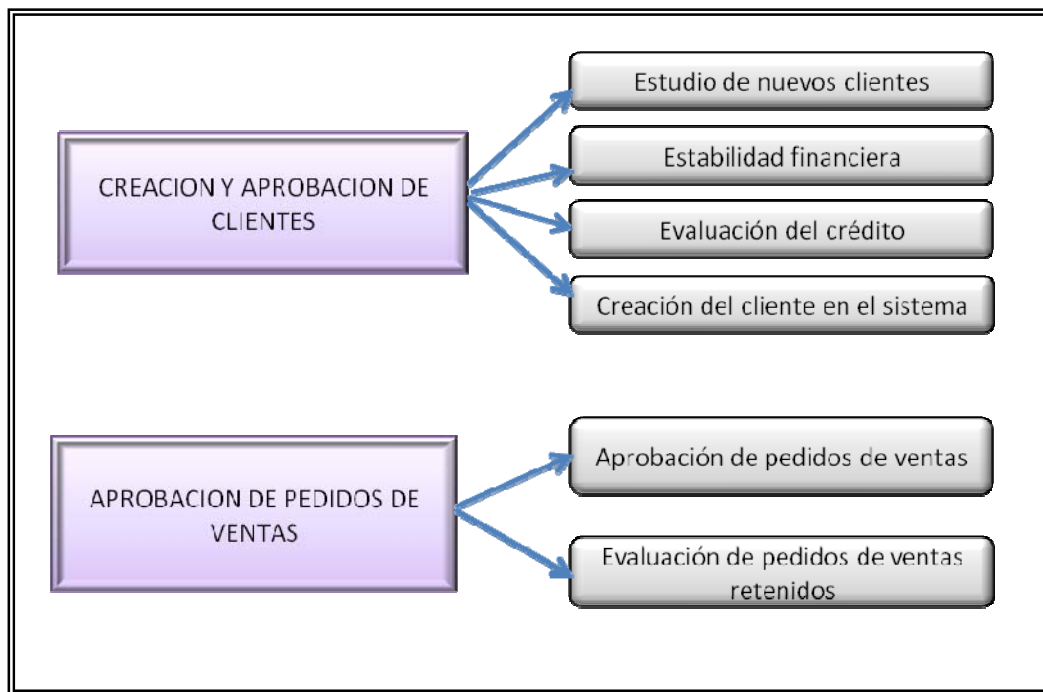
Cobranza legal: Se refiere a las deudas con mucho tiempo de antigüedad, para realizar este tipo de cobranza, se debe regularizar todos los documentos con los clientes que mantienen deudas antiguas con la empresa, con el fin de que el valor de la deuda que se refleja en el sistema no sea desconocido por el cliente. Luego de que los representantes de ventas han realizado gestión de cobro, y al no tener una respuesta favorable por parte del cliente, se deberá notificar en un memorando al área de créditos para que tome las acciones necesarias, generalmente en estos casos culmina con la cobranza legal.

Tipos de pago: Son las modalidades que la empresa proporciona al cliente para que cancele los valores adeudados, se ha identificado que existe dos tipos de pago que puede escoger el cliente, estos son:

- Pago directo que indica que el cliente se acerca a cancelar sus valores en el banco y posterior comunico al representante de ventas o al área de créditos haber realizado dicho depósito en la cuenta bancaria de la empresa.
- Pago indirecto, lo realiza el cliente mediante el representante de ventas, transportista, u analista de cobranzas. En los dos casos se solicita un recibo de cobro para tener constancia del cobro de estos valores.

Formas de Pago: Son los métodos de pago que puede seleccionar el cliente para cancelar los valores adeudados con la empresa, existen ciertas condiciones para que la compañía tenga mayor seguridad del origen de los fondos con los que cancelan los clientes la deuda contraída, estas condiciones son, el cheque debe ser propio del cliente, puede ser también con depósito directo a la cuenta, transferencia bancaria, o débito automático de la cuenta del cliente.

Descripción de los procesos críticos del área de créditos



Fuente: Propuesta de descentralización de los procesos del área de créditos y cobranzas de dos empresas en fusión
Elaboración: Salomé Mena

Ingreso de nuevos clientes: Los potenciales clientes que solicitan su creación, son clientes que la Gerencia de ventas realiza un estudio previo, para que se constituyan en socios estratégicos de la empresa; la propuesta que se plantea es realizar visitas de campo al cliente, luego de realizar la evaluación de su situación financiera, para estudiar y verificar la situación del cliente con un trato más personalizado. Se debe tomar en cuenta el estudio de los aspectos adicionales, como volumen de compras y evaluación cualitativa, para tomar una decisión de crédito más acertada al momento de la aprobación del crédito del potencial cliente, así se tiene menor riesgo de no pago.

Estabilidad Financiera: Es el estudio de la situación financiera del cliente, con el

propósito de que la relación comercial sea de un nivel de riesgo bajo. Esta evaluación representa un requisito indispensable para la aceptación del cliente, luego del análisis realizado por el Coordinador de créditos, sobre la situación financiera del potencial cliente, se enviará un reporte a la Gerencia de Créditos ubicada en Perú con el resultado final, para su aprobación o comunicación a los diferentes niveles de aprobación.

Evaluación de crédito: Es el estudio tanto cualitativo como cuantitativo que se realiza a las solicitudes de crédito, a fin de minimizar el riesgo de otorgamiento del crédito, la verificación en la central de riesgos se debe realizar únicamente cuando se requiera completar o reforzar el análisis previamente efectuado, ya que a más del análisis financiero para la concesión de crédito, se realiza un estudio de competencia, industria, y verificación de la situación local con visitas al campo, por lo cual los datos que arrojen estas evaluaciones serán suficientes para tomar una decisión de aprobación.

Creación del cliente en el sistema: Comprende todo lo que se refiere a la creación del cliente en el sistema contable de acuerdo a la información evaluada, para dar inicio a la facturación de los pedidos de ventas. Para que el área de créditos realice un estudio con mayor acercamiento al cliente, es indispensable contar con toda la información y documentación del mismo de manera local, y generar un acercamiento entre las partes comerciales.

Aprobación de pedidos de ventas: Son las aprobaciones de las ventas realizadas por el área comercial, que luego de la conformidad por parte del área de créditos, continúa con el proceso de facturación que transforma el pedido de ventas, en una obligación entre el cliente y la empresa. Es muy importante indicar que para la

aprobación de pedidos es necesario mantener la cartera actualizada, para que los pedidos de ventas que no tienen deudas impagas puedan ser aprobados de manera automática, se propone de acuerdo a la evaluación de los procesos críticos, que las liberaciones de hasta \$ 250,000 se realicen de manera local y las aprobaciones de ventas mayores a \$ 250,000 continúe analizando el Gerente de Crédito y Cobranzas, esto debido a que la comunicación local entre el área de créditos con los representantes de ventas, es mucho más cercana; además se tendrá claridad de la situación de los clientes con visitas de campo y se informará oportunamente a la gerencia de Créditos si existiera algún escenario particular, o sobrepase el límite de crédito.

Evaluación de los pedidos de ventas retenidos: La evaluación de los pedidos retenidos se propone se realice de manera local, ya que la gestión de cobro es mucho más ágil entre el área de créditos local y los representantes de ventas o los clientes; es más eficiente mantener una comunicación local directa con los agentes de cobro, e indicar el motivo de retención de los pedidos, para que se realice la gestión de recaudación para la aprobación del pedido no aprobado.

En el Anexo 2 se hace referencia a los procesos críticos, para los cuales se propone un cambio de acuerdo a la dinámica del negocio; también se determinan las actividades que se encuentran involucradas en dichos procesos, las mismas que representan uno de los puntos fundamentales de mejora en la propuesta, para lograr un proceso de crédito eficiente.

Con el propósito de evaluar los procesos, se ha procedido a calificarlos teniendo en cuenta la siguiente metodología: Se utilizará una puntuación de 3 cuando el

subproceso este utilizado de manera adecuada, 2 cuando el desempeño del subproceso merece atención y 1 si el desempeño del subproceso no está cumpliendo las expectativas o es inapropiado.

Características	Puntaje
Adecuado	3
Merece atención	2
Inadecuado	1

Al realizar la suma por atributo, se conseguirá un porcentaje de desempeño que se obtiene totalizando todas las calificaciones por atributo, para el valor máximo de calificación que podría alcanzar cada subproceso que para este caso es 15; de esta manera se identificará el grado de incidencia que tiene cada subproceso en los procesos críticos de la organización, así como el reconocimiento de las falencias de las dos políticas de créditos, para proponer una nueva política y su aplicación a la compañía combinada.

A continuación se presentará una tabla con los procesos de mayor afectación, y los subprocesos en los que se descomponen dichos procesos críticos, seleccionados mediante la tabla comparativa de las políticas de ambas compañías, presentada en el capítulo 2.

Análisis subprocesos críticos de la empresa “A”

PROCESOS CRÍTICOS EMPRESA A	ATRIBUTOS	TEJEE MC PU OC I DO EN	CAR LE IS DU AL TA DO EO L	DE CI PI SI DI ÓN DE LO CA L	IN FR AE S OP RO CTE UR A	CON TRO LES	TOT AL	% DE SE ME PE ÑO
	SUBPROCESOS							
Aprobación de los potenciales clientes	Solicitud de la información al cliente	3	3	3	3	3	15	100%
	Requerimiento de ventas proyectadas	3	3	3	3	3	15	100%
	Validación de la información y documentos	1	2	1	1	3	8	53%
	Análisis de la información y documentación entregada	1	2	1	1	3	8	53%
	Evaluación de la estabilidad financiera del cliente	2	3	1	1	3	10	67%
	Anexo del estudio realizado, al expediente.	2	2	1	1	3	9	60%
	Cálculo y aprobación de la línea de crédito	1	3	1	1	3	9	60%
	Creación en el sistema	2	2	1	1	3	9	60%
	Archivo de la documentación	2	2	1	1	3	9	60%
Aprobación de los pedidos de ventas	Recaudación de valores adeudados	3	3	3	3	3	15	100%
	Entregar a Tesorería los cheques para el envío al depósito bancario	3	3	3	3	3	15	100%
	Ingresar los depósitos de cobranzas en el sistema	3	3	3	3	3	15	100%
	Comunicación con el analista que realiza la liberación de los pedidos	1	1	2	1	3	8	53%
	Comunicación con el representante de ventas	1	1	2	1	3	8	53%
	Decisiones sobre pedidos de ventas retenidos	1	1	1	1	3	7	47%

Fuente: Galloway D. (1998) Mejora continua de procesos
Elaboración: Salomé Mena

Luego de realizada la ponderación por subprocesos y atributos, se realizara la calificación de acuerdo al porcentaje de desempeño que cumple cada uno de los subprocesos evaluados, finalmente el nivel de desempeño se medirá de la siguiente manera:

Características	Puntaje
Muy bueno	>85%

Bueno	Entre 75% y 85%
Deficiente	< 75

Del análisis de la empresa A, se observa que los subprocesos que tienen mejor desempeño, que se encuentran cumpliendo eficientemente las actividades, que forman parte del proceso de aprobación de los clientes potenciales son:

- Solicitud de la información al cliente
- Requerimiento de ventas proyectadas

Estos dos subprocesos tienen un excelente porcentaje de desempeño que corresponde al 100% cada uno; los mismos que se encuentran a cargo del área de ventas local, esta área a su vez recolecta toda la información y realiza una evaluación del potencial de ventas del cliente, para que se convierta en parte de los socios comerciales de la compañía.

Para el mismo proceso, las calificaciones menores a 75% se encuentran en los siguientes subprocesos:

- Validación de la información de documentos
- Análisis de la información
- Evaluación financiera del cliente
- Anexo del estudio realizado al expediente
- Cálculo para la aprobación de la línea de crédito
- Creación en el sistema
- Archivo de la documentación

Las actividades que incluyen este primer proceso evaluado tienen inconvenientes

que influyen en la toma de decisiones locales, ya que para la aprobación y creación del cliente en el sistema, así como para las demás actividades anteriormente detalladas, se necesita de un análisis realizado desde Perú, donde radica la Gerencia de Créditos.

Para las actividades que se encuentran involucradas dentro del proceso de aprobación de pedidos de ventas, las que cuentan con un nivel de desempeño excelente, para la empresa A son las siguientes:

- Recaudación de valores adeudados
- Entrega de cheques a tesorería para el envío al depósito bancario
- Ingresar los depósitos de cobranzas en el sistema

De acuerdo a la evaluación realizada, la empresa A mantiene un desempeño eficiente en estos subprocesos, porque son realizados de manera local, la administración de la cartera es realizada por los analistas de crédito locales.

Para el estudio del proceso de aprobación de pedidos de ventas para la empresa A, se identificaron tres subprocesos deficientes, sus porcentajes de desempeño fluctúan entre el 47% y 53% respectivamente; estos los siguientes:

- Comunicación con el analista que realiza la liberación de los pedidos
- Comunicación con el representante de ventas
- Decisiones sobre pedidos de ventas retenidos

Según la identificación de las debilidades de la política de créditos, la centralización de la toma de decisiones de crédito, representa uno de los problemas más críticos para el desarrollo eficiente de los subprocesos con menor desempeño, para la

aprobación de un pedido la comunicación se realiza desde Perú con el apoyo de la Coordinación de Crédito local.

Análisis Subprocesos críticos de la empresa “B”

PROCESOS CRITICOS EMPRESA A	SUBPROCESOS	ATRIBUTOS							% DESEMPEÑO
		TEJEE MC PUC O C I D O E N	C A R L I S D U A L D T A D D E O L	D E C I S I O N D L O C A L	I N F R A E S T R U C T U R A	C O N T R O L E S	T O T A L		
Aprobación de los potenciales clientes	Solicitud de la información al cliente	3	1	3	3	1	11	73%	
	Requerimiento de ventas proyectadas	3	1	3	3	1	11	73%	
	Validación de la información y documentos	3	2	3	3	1	12	80%	
	Análisis de la información y documentación entregada	3	1	3	3	1	11	73%	
	Evaluación de la estabilidad financiera del cliente	1	1	3	3	1	9	60%	
	Anexo del estudio realizado, al expediente.	3	1	3	3	1	11	73%	
	Cálculo y aprobación de la línea de crédito	1	1	3	2	1	8	53%	
	Creación en el sistema	3	1	3	3	1	11	73%	
	Archivo de la documentación	3	2	3	3	1	12	80%	
Aprobación de los pedidos de ventas	Recaudación de valores adeudados	3	2	3	1	1	10	67%	
	Entregar a Tesorería los cheques para el envío al depósito bancario	2	2	3	3	1	11	73%	
	Ingresar los depósitos de cobranzas en el sistema	3	3	3	3	1	13	87%	
	Comunicación con el analista que realiza la liberación de los pedidos	3	3	3	3	2	14	93%	
	Comunicación con el representante de ventas	3	3	3	3	3	15	100%	
	Decisiones sobre pedidos de ventas retenidos	3	2	3	3	1	12	80%	

Fuente: Galloway D. (1998) Mejora continua de procesos
Elaboración: Salomé Mena

Para el análisis de los subprocesos de la empresa B, se observa que en el proceso de aprobación de pedidos de ventas existe un desempeño eficiente en tres actividades, estas son:

- Ingresar los depósitos de cobranzas en el sistema

- Comunicación directa con el analista que realiza la liberación de pedidos
- Comunicación con el representante de ventas

Estos subprocesos mencionados anteriormente tienen una calificación eficiente por sobre el 85%, según el análisis realizado, ya que estas actividades son realizadas de manera local y los tiempos de respuesta son oportunos, de acuerdo a la dinámica del negocio y a las exigencias del mercado, lo que se refleja tanto en la satisfacción del cliente como en el área comercial.

Para el proceso de aprobación de potenciales clientes, los procesos que merecen atención para brindar apoyo y se ejecuten de manera eficiente son los siguientes:

- Validación de la información y documentos
- Archivo de la documentación

Estos dos subprocesos tienen un nivel de desempeño medio, pues no existe una adecuada validación y análisis de la información proporcionada por el cliente, que finalmente dará como resultado la aprobación de la línea de crédito, puesto que los procesos no tienen un organismo de control que valide la eficiencia de los mismos.

Para el proceso de aprobación de pedidos de ventas, el subproceso decisiones sobre los pedidos de ventas retenidos tiene un desempeño medio de 80%, debido a que no existe una base en la cual el área de créditos de la empresa B se respalde, para la aprobación de un pedido, únicamente la cartera. Al no existir un ente de control interno en la compañía, se procede a aprobar los pedidos únicamente por cumplir una cuota de ventas.

Los subprocesos deficientes en su desempeño para la empresa B, en cuanto a la aprobación de los potenciales clientes son:

- Solicitud de la Información del cliente
- Requerimiento de ventas proyectadas
- Análisis de la información y documentación entregada
- Evaluación de la estabilidad financiera del cliente
- Anexo del estudio realizado al expediente
- Cálculo y aprobación de la línea de crédito.
- Creación en el sistema

Estos subprocesos tienen un porcentaje deficiente de desempeño, ya que el proceso de solicitud de los documentos es realizado por el representante de ventas, que realiza visitas de campo para lograr cobertura en el mercado; en estas salidas de campo toma los datos del potencial cliente, y envía la solicitud de crédito al departamento de cobranzas. El departamento de crédito no realiza una evaluación adecuada del cliente, únicamente una verificación de sus referencias comerciales y de la central de riesgos, para tomar la decisión de aprobación de una línea de crédito.

Para el proceso de aprobación de pedido de ventas se observa luego de la evaluación que existen falencias en la ejecución de los siguientes subprocesos:

- Recaudación de valores en el mercado
- Entrega de cheques a Tesorería para envío al depósito bancario

Para la empresa B estos subprocesos constituyen actividades muy críticas, ya que la recaudación de valores de ciertos clientes se las realiza en efectivo, las cobranzas son

entregadas al área de Tesorería. Debe existir un órgano regulador de los procesos, que identifique las funciones de cada área, para evitar riesgos por conflictos de interés o duplicidad de funciones.

Análisis de los atributos de la empresa “A”

PROCESOS CRÍTICOS EMPRESA A	ATRIBUTOS	TEJEE MC PU OC I DO EN	C A R E L I S D U L T A D D E O L	P O E C I S I D O E N	I N F R A E S T R U C T U R A	C O N T R O L E S
	SUBPROCESOS					
Aprobación de los potenciales clientes	Solicitud de la información al cliente	3	3	3	3	3
	Requerimiento de ventas proyectadas	3	3	3	3	3
	Validación de la información y documentos	1	2	1	1	3
	Análisis de la información y documentación entregada	1	2	1	1	3
	Evaluación de la estabilidad financiera del cliente	2	3	1	1	3
	Anexo del estudio realizado, al expediente.	2	2	1	1	3
	Cálculo y aprobación de la línea de crédito	1	3	1	1	3
	Creación en el sistema	2	2	1	1	3
	Archivo de la documentación	2	2	1	1	3
	TOTAL	17	22	13	13	27
% DESEMPEÑO		63%	81%	48%	48%	100%
Aprobación de los pedidos de ventas	Recaudación de valores adeudados	3	3	3	3	3
	Entregar a Tesorería los cheques para el envío al depósito bancario	3	3	3	3	3
	Ingresar los depósitos de cobranzas en el sistema	3	3	3	3	3
	Comunicación con el analista que realiza la liberación de los pedidos	1	1	2	1	3
	Comunicación con el representante de ventas	1	1	2	1	3
	Decisiones sobre pedidos de ventas retenidos	1	1	1	1	3
TOTAL		12	12	14	12	18
% DESEMPEÑO		67%	67%	78%	67%	100%

Fuente: Galloway D. (1998) Mejora continua de procesos
Elaboración: Salomé Mena

Para realizar la evaluación de los atributos de la empresa A, se tomo en cuenta la

misma ponderación del análisis de subprocesos, por lo cual se puede deducir que la empresa A, tiene una ventaja muy marcada en el atributo controles que ocupa el 100% en los proceso de créditos.

Para el proceso de aprobación de potenciales clientes, el atributo que tiene como calificación bueno o merece atención para que alcance la eficiencia, es la calidad del resultado; nos referimos como calidad del resultado a la satisfacción del área comercial, con respecto a los resultados obtenidos para los procesos referidos. La descentralización de la toma de decisiones, es la propuesta que mejoraría la calidad del resultado, ya que se proporcionaría apoyo más eficiente al área comercial para que el proceso fluya de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

En lo que se refiere a aprobación de los pedidos de ventas existe un porcentaje de desempeño medio del 78% en el atributo poder de decisión local, el cual tendrá una mejora con la propuesta del establecimiento de límites de crédito, se propone la aprobación de pedidos locales de hasta \$ 250.000 dólares; si el pedido excede este valor entonces debe subir para la aprobación por parte de la próxima instancia que es el Gerente de Crédito y Cobranzas.

Los atributos de mayor preocupación para el proceso de aprobación de potenciales clientes de la empresa A, ya que se encuentran por debajo del porcentaje de desempeño con el 48% y 63%, son los siguientes:

- Tiempos de ejecución
- Poder de decisión local
- Infraestructura de soporte

Estos tres atributos tienen un desempeño por debajo del límite, por lo que se debería tomar acciones correctivas; la creación del cliente es un tema importante para el cumplimiento de la cuota de ventas propuesta por el área comercial; finalmente la comercialización de los productos es la razón de ser de la compañía en el país. El tiempo de respuesta debe encontrarse acorde a la dinámica del negocio, se debe analizar si el cliente a crear representa un socio importante para la empresa según el estudio de ventas proyectadas, entregado por el área comercial.

La evaluación y el poder de decisión local para la aprobación de la nueva línea de crédito es un tema clave, que indica la productividad de la respuesta del negocio a las necesidades del mercado, el soporte del área de créditos es fundamental para medir la productividad del área de ventas.

Para el proceso de aprobación de pedidos de ventas, existe bajo desempeño en los siguientes atributos:

- Tiempos de ejecución
- Calidad del resultado
- Infraestructura de soporte

Cada uno de estos atributos tiene un desempeño de 67% por debajo de la práctica normal cada subproceso en estudio, esto demuestra que existe retraso en la ejecución de los procesos, nuevamente viene a acotación que el proceso de aprobación de pedidos se encuentra centralizado en Perú, el área comercial a la cual se brinda soporte local no se encuentra satisfecha con la calidad de estos resultados, ni con los tiempos de respuesta en que se ejecutan los procesos, pues esto podría costar una disminución en las ventas.

Análisis atributos de la empresa “B”

PROCESOS CRÍTICOS EMPRESA A	ATRIBUTOS	TEJEE MC PUC I DO EN	CAR LE IS DU LT A DD EO L	DEC P OS D I E R N D E O C A L	INF RA E S T R U C T U R A	CON T R O L E S
	SUBPROCESOS					
Aprobación de los potenciales clientes	Solicitud de la información al cliente	3	1	3	3	1
	Requerimiento de ventas proyectadas	3	1	3	3	1
	Validación de la información y documentos	3	2	3	3	1
	Análisis de la información y documentación entregada	3	1	3	3	1
	Evaluación de la estabilidad financiera del cliente	1	1	3	3	1
	Anexo del estudio realizado, al expediente.	3	1	3	3	1
	Cálculo y aprobación de la línea de crédito	1	1	3	2	1
	Creación en el sistema	3	1	3	3	1
	Archivo de la documentación	3	2	3	3	1
	TOTAL	23	11	27	26	9
% DESEMPEÑO		85%	41%	100%	96%	33%
Aprobación de los pedidos de ventas	Recaudación de valores adeudados	3	2	3	1	1
	Entregar a Tesorería los cheques para el envío al depósito bancario	2	2	3	3	1
	Ingresar los depósitos de cobranzas en el sistema	3	3	3	3	1
	Comunicación con el analista que realiza la liberación de los pedidos	3	3	3	3	2
	Comunicación con el representante de ventas	3	3	3	3	3
	Decisiones sobre pedidos de ventas retenidos	3	2	3	3	1
	TOTAL	17	15	18	16	9
% DESEMPEÑO		94%	83%	100%	89%	50%

Fuente: Galloway D. (1998) Mejora continua de procesos
Elaboración: Salomé Mena

Para la empresa B los atributos que se encuentran con un grado eficiente de desempeño, en los dos procesos críticos (aprobación de clientes potenciales y aprobación de pedidos de ventas) son los siguientes:

- Tiempo de ejecución
- Poder de decisión local
- Infraestructura de soporte

Los tres atributos valorados para la empresa B, tienen un porcentaje de desempeño sobre el 85%, estos niveles se califican como de desempeño eficiente, esto indica que la compañía B si está cumpliendo con los tiempos demandados en el mercado, ya que el poder de decisión local y la infraestructura de soporte, proporciona el respaldo para mejorar los tiempos en los procesos y se realice de manera oportuna y eficiente.

En lo que refiere a nivel medio de desempeño, para el proceso de aprobación de pedidos de ventas, la calidad del resultado tiene una calificación de desempeño de 83%, este atributo es muy importante tomar en cuenta, puesto que el proceso puede tender a mejorar si se presta atención y se toman acciones correctivas como conocimiento y práctica de políticas.

Para la empresa B los atributos más bajos en desempeño se encuentran en:

- Controles
- Calidad del resultado

La empresa B, no realiza una evaluación a fondo de la situación de crédito del cliente, adicional no existen niveles de aprobación de las solicitudes de crédito más que los gerentes de ventas; es importante mencionar que se necesita de un ente de control, que pueda verificar el cumplimiento de los atributos deficientes, para que el soporte al área comercial sea el adecuado.

Una vez identificadas las principales debilidades de la empresa A, se señala que dentro de sus procesos críticos, la centralización que tiene como respuesta la calidad en resultados y tiempos de ejecución, no permite que exista agilidad en la toma de decisiones locales, y constituye un retraso para el desarrollo normal de los procesos del área comercial; el área de cobranzas dentro de la cadena de valor de ambas compañías constituye un área de soporte.

Luego de analizar el cuadro de procesos críticos, subprocesos y atributos se propone realizar los siguientes cambios en la política de créditos, señalando los responsables de cada proceso, lo que permitirá tener mayor agilidad y decisión local.
VER ANEXO 3

3.2 Propuesta de mejora de los procesos críticos del área

Luego de la evaluación de los subprocesos y atributos de los dos procesos críticos del área, se propone su descentralización para que pueda existir una toma de decisiones locales que atiendan a los requerimientos del mercado de manera más eficiente y con mayor objetividad, manteniendo un acercamiento constante con el cliente.

A continuación se presenta un cuadro resumen, con la propuesta de mejora para los procesos del área de crédito más críticos de la empresa A y B.

PROCESOS	VARIABLES RELEVANTES	POLITICA DE CREDITOS EMPRESA "A"	POLITICA DE CREDITOS EMPRESA "B"	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PROPUESTA PARA LA COMPAÑÍA COMBINADA
APROBACION DE POTENCIALES CLIENTES	Estudio de nuevos clientes	La gerencia de crédito y cobranzas sera responsable de verificar la información financieramente y legal de los clientes potenciales.	Se confirmará documentos adjuntos en la solicitud de crédito.	No existe ventajas para este procedimiento de la empresa A y B	la empresa A mantiene este proceso centralizado en Perú y pierde agilidad en la creación; mientras que la empresa B no solicita los suficientes requisitos para realizar una evaluación de la situación del cliente más real.	Luego de la evaluación de la situación financiera, y otros aspectos se propone realizar un estudio minucioso al potencial cliente con visitas de campo para conocer más cerca la realidad del cliente y solicitar su creación como cliente.
	Estabilidad financiera	La gerencia de crédito y cobranza será responsable de documentar los resultados del análisis de la información financiera como parte de la evaluación realizada y se anexara a la solicitud de crédito para su incorporación al expediente de cliente.	El límite de crédito será determinado por el departamento de créditos y cobranzas y estará sujeto a la capacidad de distribución del cliente, situación financiera, referencias bancarias o cualquier otro elemento que sirva de base para la determinación del monto.	No existe ventajas para lo que corresponde a estabilidad financiera dentro de la política de las empresas A y B	En la empresa A al realizarse el estudio de la estabilidad financiera en Perú trae demoras en el proceso de creación; para la empresa B la falta de controles en los procesos y la falta evaluación de la estabilidad financiera representa un problema para la creación del cliente.	La revisión y análisis de los estados financieros, historial de pagos, etc; será un requisito indispensable, previa la aprobación del límite de crédito y creación del cliente en el sistema; luego del estudio local se enviará un reporte a la Gerencia de Créditos con el resultado del análisis realizado, para la aprobación o comunicación a los respectivos niveles de del límite de crédito propuesto por el departamento de ventas, luego de su validación respectiva.
	Evaluación de crédito	Comprende la verificación en la central de riesgos en caso de necesitar información adicional al estudio previamente realizado.	El departamento de Crédito y Cobranzas comprobará la información verificando las referencias comerciales, y consultando en la central de riesgos.	No existe ventajas para lo que corresponde a evaluación de crédito dentro de la política de las empresas A y B	Para la empresa A la centralización retrasa los procesos según la dinámica del negocio; para la empresa B corresponde un requisito indispensable una buena calificación en la central de riesgos ya que no existe otra evaluación anterior.	La evaluación tomando en cuenta la información que proporcionará la central de riesgos se realizará únicamente cuando se requiera complementar o reforzar el análisis previamente realizando de manera local.
	Creación del cliente en el sistema	El Share service en Perú será responsable de la creación del cliente en el sistema así como de mantener y custodiar el expediente del cliente incorporando las evaluaciones que se realicen para el otorgamiento o actualización de su límite de crédito.	Verificada la información comercial por el departamento de crédito y cobranzas se procede a la creación en el sistema local.	No existe ventajas para lo que corresponde a creación del cliente en el sistema dentro de la política de las empresas A y B	La empresa A tiene centralizada en Perú la creación en el sistema de los nuevos clientes lo que retrasa la creación de los código de los clientes, la empresa B no tiene segregación de funciones no existe una persona en concreto que realice esta labor.	El coordinador de créditos local será el responsable de la creación del cliente previa la aprobación del nivel correspondiente, al ser documentos importantes para el área de ventas, el departamento de créditos responderá sobre cualquier requerimiento por parte de está área, así se podrá ayudar de manera inmediata con la documentación solicitada.
APROBACION Y EVALUACION DE PEDIDOS DE VENTAS	Aprobación de pedidos de ventas	Se encuentra a cargo de la Gerencia de Crédito y cobranzas, los pedidos serán retenidos por el sistema por presentar saldos vencidos, exceso de límite de crédito o cheque devuelto.	La aceptación de los pedidos de ventas para la futura facturación se encuentra a cargo del departamento de crédito y cobranza local, quienes con la cartera actualizada realizarán un análisis de los mismos para proceder con el despacho de la mercadería.	No existe ventajas para lo que corresponde a aprobación de de pedidos de ventas dentro de la política de las empresas A y B	La facturación para la empresa A se retrasa debido a que las decisiones de aceptación de los pedidos de ventas por parte de créditos se encuentran centralizadas en Perú, esto retrasa la facturación y la distribución de la mercadería; para la empresa B la falta de control es el mayor problema el momento de la aprobación de los pedidos de ventas.	Se trabajará con conocimiento de la situación local y con un mayor acercamiento a los clientes, y a los representantes de ventas, se tomará desiciones en cuanto a aprobación de pedidos para su facturación y los que no se facturarán por mantener deudas vencidas con la compañía. <div> <div>Responsables</div> <div>Nivel</div> <div>Valor para Aprobación</div> </div> <div> <div>Coordinador de Créditos y cobranzas</div> <div>I Hasta</div> <div>\$ 250.000 USD</div> </div> <div> <div>Gerente de Créditos y cobranzas</div> <div>II Superior</div> <div>\$ 250.000 USD</div> </div>
	Evaluación de pedidos de ventas retenidos	Estará a cargo del Gerente de Crédito y Cobranzas analizar los pedidos retenidos y registrar su aprobación en el sistema, previa verificación del nivel de autorización correspondiente.	Luego de realizar un análisis de la cartera para aceptar los pedidos de ventas, se procederá a evaluar los pedidos retenidos por falta de pago con la gestión de llamadas, así como de otros mecanismos para la investigación del pedido retenido por deuda impaga.	El análisis de la cartera vencida y los pedidos de ventas retenidos por el sistema se lo realiza de manera local de tal manera que el proceso de facturación se lo realiza a las horas acordadas para la empresa B	La aprobación de los pedidos de ventas para la empresa A al ser realizada desde Perú cuando existe mora en la cartera de los clientes se procede a llamar a Ecuador y localmente se procede a realizar gestión de cobro con los representantes de ventas e incluso con gestiones directas con el cliente	Luego de realizar un análisis de la cartera para aceptar los pedidos de ventas, se procederá a evaluar los pedidos retenidos por falta de pago, aplicando la política de cobro, para realizar el análisis de la cartera vencida con los representantes de ventas o en su defecto con el mismo cliente para la investigación de la deuda impaga y comunicación que el pedido no se facturará.

3.3 Descripción del nuevo modelo de crédito

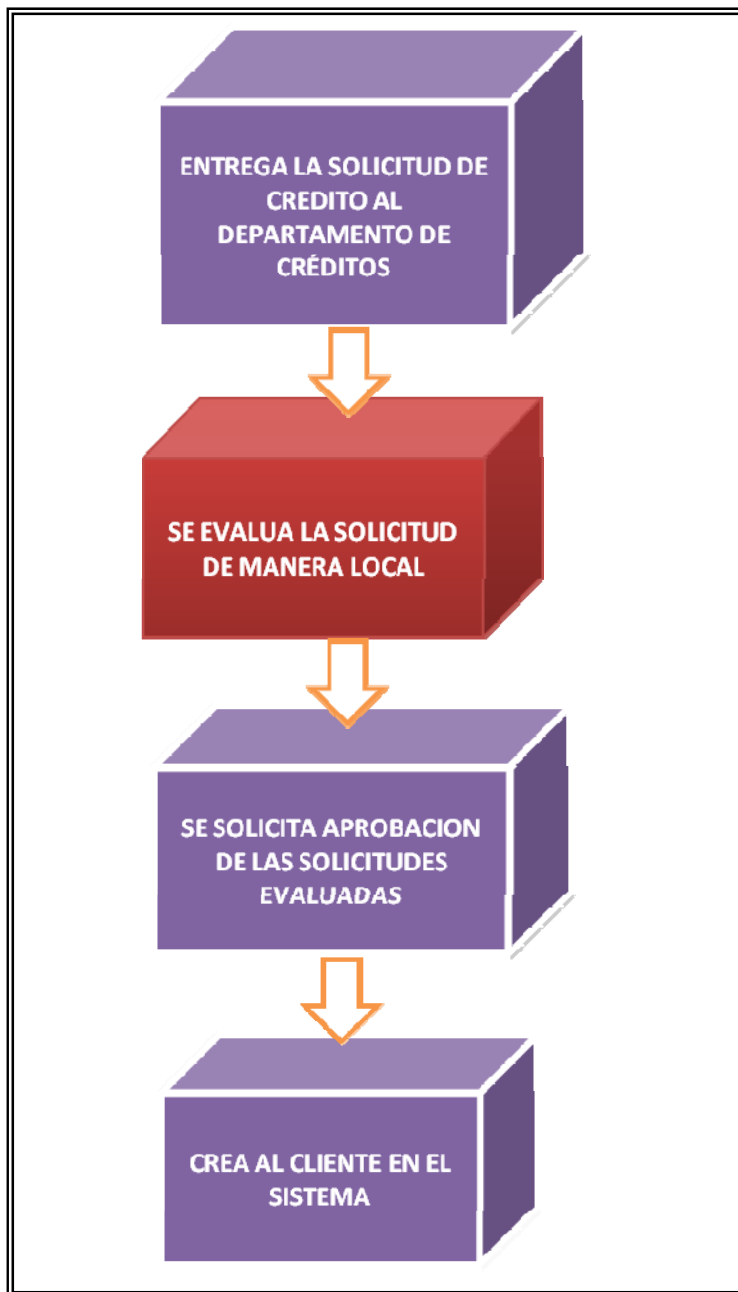
Para plantear el nuevo modelo de créditos se tomo en cuenta todo el proceso que genera mayor conflicto a la gestión normal de comercialización, comprende desde la identificación de los potenciales clientes hasta la facturación de los pedidos de ventas. Se identificarán los responsables de cada uno de los procesos más críticos, que ocasionan cuellos de botella por la demora en la ejecución de las actividades, según la dinámica del negocio combinado. ANEXO 4

Proceso de creación de potenciales clientes

El gráfico a continuación indica el cambio que se propone realizar para el proceso de creación y aprobación de clientes, el cubo resaltado con color rojo representa el proceso que ocasiona sobre tiempos; la evaluación se realiza desde Perú por el Gerente de Créditos, si se requiere un dato adicional se solicita al Coordinador local que envíe la información, esto retrasa los tiempos del ciclo comercial, ya que al no estar creado el cliente no se puede tomar pedidos para que se facturen y puedan alcanzar la cuota de ventas.

GRAFICO No. 8

PROCESO DE CREACIÓN DE CLIENTES



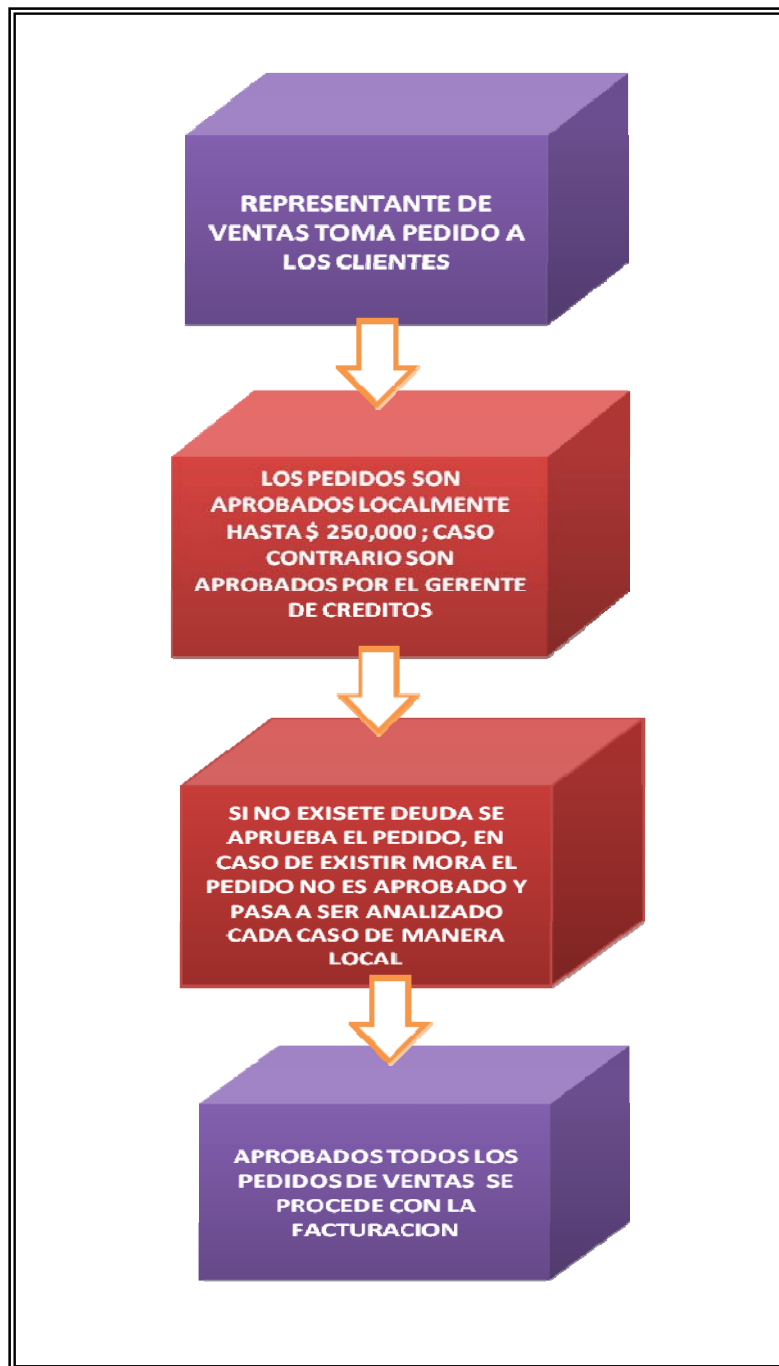
Fuente: Propuesta de descentralización de los procesos del área de créditos y cobranzas de dos empresas en fusión
Elaboración: Salomé Mena

Proceso de aprobación de pedidos de ventas

La aprobación de pedidos es uno de los temas más críticos de la compañía, representa la venta de la empresa y el cumplimiento de la cuota del área comercial, el cambio propuesto se observa en los recuadros de color rojo; se plantea colocar un límite de aprobación de hasta \$ 250,000 USD para aprobación por el Coordinador de créditos local y mayor a \$ 250,000 USD por el Gerente de créditos. El siguiente recuadro del mismo color, indica la evaluación que se realizará para la aprobación de los pedidos, además describe la gestión local a ejecutar para que se aprueben los mismos, de acuerdo a los montos antes indicados.

GRAFICO No. 9

PROCESO DE APROBACIÓN DE PEDIDOS DE VENTAS



Fuente: Propuesta de descentralización de los procesos del área de créditos y cobranzas de dos empresas en fusión
Elaboración: Salomé Mena

3.3.1 Aplicación de indicadores de gestión para medir el crédito empresarial

Una vez concedido el crédito, se puede implantar indicadores que permitan medir el beneficio que se obtiene al realizar ventas a crédito:

- Rendimiento sobre la inversión ventas a crédito

$$\text{ARI} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Ventas totales} * \text{TIR}}$$

El resultado de este indicador, refiere que un porcentaje de las ventas a crédito aportan al rendimiento total de la compañía sobre la inversión realizada.

- Porcentaje máximo de riesgo

$$\text{Porcentaje máximo de riesgo} = \frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Aumento en ventas} * 100}$$

Este indicador nos permitirá conocer el porcentaje del riesgo que toma la organización, por el aumento en sus ventas a crédito.

- Gastos de cobranzas

$$\text{Gastos de cobranza} = \text{Costos fijos} + \text{Costos variables}$$

Esta fórmula puede ser utilizada para valorar el antes y después de la propuesta realizada, ya que el valor total de gastos de cobranza podrán ser comparados y así se

validará la factibilidad de la propuesta en el ahorro de gastos del departamento. Los costos fijos se refieren a suelos, seguros, vehículos, mientras que los costos variables son las comisiones, gastos de viaje, honorarios de abogados, empresas de cobranza especializada.

3.4 Plan de implementación y programación de tiempos

Las mejoras a implantarse durante la realización del presente trabajo no solamente implicará un cambio en la gestión del área de créditos y cobranzas, sino también presentarán un impacto en otras áreas de la compañía como:

- **Confianza comercial:** Transparencia y efectividad con las cuentas de los clientes, por el soporte otorgado en la aprobación de solicitudes de clientes así como en la aprobación de pedidos; los representantes comerciales tendrán mayor respaldo para realizar su gestión de ventas, ya que la recaudación de una deuda, da lugar a una nueva venta. Inclusive el departamento de créditos y cobranzas realizará un mayor involucramiento con el área de ventas, para conocer más a fondo el mercado y tomar decisiones acertadas.

- **Agilidad en la facturación y distribución del producto:** Con la liberación de los pedidos de manera local se cumplirá con los horarios establecidos, ya que con un mayor acercamiento al mercado, se podrá decidir que pedidos de ventas son facturados y cuáles no, esto permitirá que el proceso de distribución se realice a las horas programadas por el centro de servicio al consumidor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los procesos son dinámicos y susceptibles a mejoras, a pesar que las condiciones del negocio sean globales, hay procesos críticos de toma de decisiones locales para apoyar al negocio e incrementar las ventas de la compañía. La política unificada del departamento de créditos y cobranzas representa en síntesis la integración de las operaciones de dos empresas con filosofías diferentes de soporte al área comercial, los procesos de créditos tienen un rol muy importante para la agilidad y consecución de los resultados del área comercial en términos de decisiones locales, con un mayor acercamiento al mercado y agilidad en los tiempos de ejecución.

CONCLUSIONES

a) La descentralización apoyo oportuno a la gestión comercial

Luego de analizar todos los subprocesos que se encuentran involucrados dentro de los dos procesos críticos propuestos, se concluye que para mantener una eficiente y oportuna gestión de cobranzas debe descentralizarse los procesos analizados en el capítulo 3, de tal manera que el área de cobranzas responda de manera oportuna de acuerdo a la dinámica del negocio combinado.

b) Implementar indicadores de gestión

Para medir la eficiencia en la gestión del área de créditos, se deberá continuar con el análisis de los indicadores de cartera corriente y días de cobranza, de acuerdo al modelo de distribución adoptado para el negocio combinado; hay que tomar en cuenta que la fortaleza de la compañía combinada se encuentra en los macro distribuidores y

las cadenas de supermercados, por lo cual los días de cartera incrementarán en un promedio de 30 días, debido al aumento en el volumen de compras y las condiciones de pago negociadas en la evaluación del crédito, mientras que el indicador de cartera corriente deberá mantenerse en un porcentaje promedio de 90% de acuerdo a los parámetros establecidos en la política de créditos.

c) Establecimiento de políticas

La política de la empresa A esta mejor establecida de acuerdo al negocio combinado y tomando en cuenta la propuesta realizada se pondrá en efecto los cambios para el manejo exitoso de los dos negocios.

.

d) Importancia de la evaluación en la selección de clientes

Para una evaluación de calidad se concreta que la nueva política propuesta representa una excelente alternativa, por medio de la misma se podrá evaluar y analizar la información financiera del potencial cliente de manera local, sin ocasionar demoras que se presentan por la falta de decisión local; con un previo conocimiento de mercado se puede llegar a evaluar de manera cualitativa al cliente, esto permitirá que la relaciones comerciales sean más largas y duraderas, estableciendo confianza entre el cliente y la empresa, disminuyendo así el riesgo de crédito.

e) Enfoque hacia la revisión, control y mejora continua

La revisión constituye un aspecto muy necesario para asegurar la ejecución de las mejores decisiones que impulsen a las ventas en el mercado y garanticen seguridad al negocio, como la recuperación de los valores adeudados y la verificación de las líneas de crédito. Las revisiones continuas, identifican oportunidades de mejora o debilidades

en el proceso, esto proporciona un valor agregado a la gestión de cobranzas.

f) Mejora de recursos locales

Los procesos de créditos presentan grandes oportunidades de mejora, principalmente a través de la optimización en el uso de los recursos disponibles tales como: Capital humano, tecnológico y tiempos de ejecución.

RECOMENDACIONES

a) Colocar límites de aprobaciones

Para que se haga efectiva la descentralización en el proceso de aprobación de pedidos de ventas se recomienda colocar límites de aprobaciones, de esta manera se podrá aprobar localmente un límite de \$ 250,000 y en Perú los pedidos mayores a \$ 250,000.

b) Gestión de Cambio

Todos los procesos generan incertidumbre en el personal, se debe capacitar a los empleados, y dejar una constancia del nuevo procedimiento asentado, ya que formará parte de la política de la compañía. La gerencia financiera debe promover con liderazgo una cultura organizacional abierta al cambio y con disposición a revisar y mejorar los procesos, esta propuesta generará mayor productividad dentro de la organización.

c) Implementación de indicadores financieros, como herramientas de evaluación

Los indicadores financieros son una herramienta de medición valiosa que permite

monitorear la productividad, tanto de los procesos como de las personas, por tanto, se recomienda implementar los indicadores de evaluación de crédito otorgado, así se conocerá la influencia del proceso propuesto en el negocio, y la valoración de la situación financiera de los clientes potenciales.

d) Conocimiento del mercado local

Efectuar salidas de campo con el personal del área de cobranzas y el departamento comercial, a fin de promover un amplio conocimiento del negocio. Evaluar la situación de los actuales y potenciales clientes, para otorgar mayor soporte al departamento de ventas, y agregar valor a la toma de decisiones locales de los procesos críticos que afectan a esta área.

e) Simulación de procesos mejorados en el área de créditos

Se recomienda realizar una simulación de los procesos propuestos, mediante la implementación de las mejoras propuestas, se podrá comprobar que los tiempos podrán ser reducidos sustancialmente, con lo cual se disminuirá las ineficiencias administrativas y se atribuirá una mejora en la gestión de ventas, que tendrá mayor tiempo para realizar gestión de cobro de los valores entregados en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

ROSS STEPHEN, (2005), Finanzas Corporativas, México, McGraw-Hill Interamericana.

GALLOWAY D. (1998). Mejora Continua de procesos. Barcelona, España. Gestión 1000. 1 era Edición

PORTER MICHAEL,(1993), Estrategia competitiva. CECSA, México

WILLIAM E. TRISCHLER. (1996). Mejora del valor añadido en los procesos. Barcelona, España. Gestión 2000. Primera edición.

HARRINGTON J. (1987). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá, Colombia. MCGraw-Hill.

HELLRIEGEL DON, (2004), Administración un enfoque basado en competencias. Bogotá, Colombia. Ediciones Thomson.

<http://es.scribd.com/doc/PROCESO-ANALISIS-DE-CREDITO>

[www.promonegocios.net/proceso administrativo](http://www.promonegocios.net/proceso-administrativo)

www.uas.mx

www.areandina.edu.co

[www.byington.net/Guias y recomendaciones para la eficiente administración del crédito comercial](http://www.byington.net/Guias-y-recomendaciones-para-la-eficiente-administracion-del-credito-comercial)

[www.byington.net/Elementos esenciales de la evaluación del crédito empresarial](http://www.byington.net/Elementos-esenciales-de-la-evaluacion-del-credito-empresarial)

www.itlp.edu.mx

ANEXO 1

VARIABLES	POLITICA DE CREDITOS EMPRESA "A"	POLITICA DE CREDITOS EMPRESA "B"	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PROPUESTA PARA LA COMPAÑÍA COMBINADA																																				
Alcance	Toda persona que realice actividades de crédito o cobranzas para la compañía.	Departamento de crédito y cobranzas.	La empresa A involucra a personas y actividades que realizan labor de crédito	La empresa B, limita la política únicamente al área de créditos	Toda persona o área de la compañía que se encuentre involucrada en el proceso de crédito y cobranzas para la compañía.																																				
Cliente (canal de distribución)	Es la entidad a través de la cual los productos comercializados por la compañía son distribuidos/ vendidos al usuario final (consumidor)	Es la forma mediante la cual es designado la distribución de los productos al usuario final. Tomando en cuenta los parámetros de creación de los clientes.	Los canales de distribución de la empresa A tienen un mejor parámetro y constituyen socios comerciales para la compañía	Los canales de distribución y sus clientes son elegidos únicamente bajo el volumen de ventas y designados de esta manera al canal de distribución	De acuerdo a la estructura y el esquema de ventas que maneja la empresa A es aconsejable que los canales de distribución continúen de acuerdo a la estructura de la empresa A, con la inclusión del canal mayor ya que no existía anteriormente en la empresa A																																				
Cumplimiento de política	Gerencia de Finanzas	Departamento de crédito y cobranzas	Para la empresa A la política es una herramienta que debe ser validada por el gerente Financiero para que pueda ser difundido hacia otras áreas	No existe una segregación de funciones ni un organismo que verifique la política de crédito de la empresa B	El cumplimiento debe ser verificado y auditado en todos sus procesos.																																				
Documentos respaldo de Cuentas por Cobrar	Las facturas deberán cumplir las disposiciones legales que constituyan un apueba que el cliente recibió la mercancía conforme a su pedido. Las facturas se emitirán en forma pre-numerada.	La numeración de las facturas se realizarán automáticamente por el sistema en secuencia ascendente, las cuales deberán mantener un número coincidente entre sí, la entrega estará compuesta de original y dos copias: * Copia 1: Representante de ventas * Copia 2: Consecutivo de logística. Realizado el despacho se devolverá la copia 2 legalizada con la firma del "Recibi conforme" del cliente.	Para la empresa B las facturas deben ser numeradas y entregadas a las diferentes partes	Las facturas para la empresa A las facturas deben encontrarse en orden de numeración y únicamente con el acuse de recibo pero no existe un parámetro que indique que personas deben tener estas facturas.	La factura deberá llegar a las bodegas con las respectivas firmas de cliente de recibida la mercadería en su total conformidad, el original tendrá el cliente y las dos copias deben regresar con el recibi conforme del cliente, para cumplir las disposiciones legales que constituirán una prueba que el cliente recibió la mercadería conforme a sus requerimientos.																																				
Selección de nuevos clientes	La Gerencia de ventas será responsable de seleccionar a los nuevos clientes y solicitar la información y documentos exigidos por la empresa para su respectiva calificación y aprobación de línea de crédito	El área de ventas a través de sus representantes llenará la solicitud de crédito con los datos proporcionados por el cliente.	La empresa A involucra a la Gerencia de ventas para escoger sus nuevos socios comerciales	la empresa B, designa esta labor a los representantes de ventas que expanden el mercado de acuerdo a la cuota de ventas asignada.	Se seleccionará a los clientes y se solicitará toda la información y documentos exigidos por la empresa, para su aprobación y calificación de crédito.																																				
Ingreso de nuevos clientes	La gerencia de crédito y cobranzas será responsable de verificar que los potenciales clientes sean entidades sólidas financieramente y legalmente constituidas en el país.	El área de crédito verificará que la solicitud de creación del cliente entregado por el representante de ventas se encuentren adjuntas a los documentos que se requiere para su creación como, cédula de identidad, RUC y letra de cambio.	No existe ventajas para el ingreso de nuevos clientes en la política de las empresas A y B	la empresa A tiene su proceso de verificación de los potenciales clientes centralizado es decir pierde agilidad en la creación, mientras que la empresa B no solicita los suficientes requisitos para poder tomar una decisión más real.	Se realizará un estudio minucioso al potencial cliente con visitas de campo, luego de la evaluación de su situación financiera se procederá a solicitar su creación como cliente.																																				
Creación del cliente en el sistema	El Share service será responsable de mantener y custodiar el expediente del cliente incorporando las evaluaciones que se realicen para el otorgamiento o actualización de su límite de crédito.	El departamento de crédito verificara la información comercial y procederá a la creación del cliente en el sistema local.	No existe ventajas para la creación del cliente en el sistema en la política de las empresas A y B	La empresa A tienen centralizada la creación en el sistema de los nuevos clientes lo que retrasa la creación de código de los clientes, la empresa B no tiene segregación de funciones no existe una persona en concreto que realice esta labor.	Al ser documentos importantes para el área de ventas, el departamento de créditos responderá sobre cualquier requerimiento por parte de esta área, así se podrá ayudar de manera inmediata con la documentación solicitada.																																				
Condicion de creación de clientes	Las tres primeras ventas de los clientes que sean aprobados se realizarán de estricto contado (cheque de gerencia, depósito en efectivo o vía transferencia bancaria)	Ingresa el cliente en el sistema, el departamento de crédito tomará como referencia las condiciones de creación de la línea de crédito concedida.	Para analizar el comportamiento de pago de los nuevos clientes se mantiene un esquema de pago de contado para la empresa A	No se realiza un estudio, luego de su creación y evaluación la empresa B procede a vender de acuerdo a los términos establecidos.	Para monitorear la situación del cliente. inmediatamente aprobada la línea de crédito las tres primeras ventas de estos clientes se realizarán estrictamente de contado (cheque de gerencia, depósito en efectivo o vía transferencia bancaria).																																				
Cálculo de la línea de crédito	El gerente de crédito y Cobranzas, utilizará la siguiente fórmula: (Venta proyectada mensual pico)* (Plazo + Días de caja)/30 Los días de caja corresponde al tiempo en días durante el cual los documentos permanecen vendidos a la espera que el cliente programe su pago.	N/A	La empresa A cuenta con una fórmula que se obtiene a través del estudio de los estados financieros, para establecer el cálculo de la línea de crédito	La empresa B no cuenta con una fórmula de cálculo de la línea de crédito para un potencial cliente	El cálculo para la aprobación de la línea de crédito se realizará previa la evaluación de la siguiente fórmula: (vent proyectada mensual pico)* (plazo + Días de caja)/30.																																				
Aspectos adicionales a consideración para determinar el límite de crédito	La gerencia de crédito y cobranzas analizará el volumen potencial de compras (expresados en cantidades y moneda local), Infraestructura de atención del cliente y entorno (evaluación cualitativa del potencial cliente)	El representante de ventas tomará en cuenta información como, volumen de compras y tamaño del negocio, y colocará en la solicitud de crédito.	Se realiza un estudio tanto cualitativo como cuantitativo de todos los documentos entregados para la creación del cliente en la empresa A.	Se toma en cuenta únicamente las referencias comerciales y el volumen de compras colocado por el representante de ventas en la solicitud de crédito.	Se evaluará aspectos adicionales como el volumen de compras (expresados en cantidades y moneda local), infraestructura de atención del cliente y entorno (evaluación cualitativa del potencial cliente), a fin de que el cliente forme parte de los socios estratégicos de la empresa.																																				
Evaluación de crédito	La Gerencia de Crédito y Cobranzas aplicará este control cuando requiera complementar o reforzar el análisis realizado. Este proceso comprende la verificación de los datos del cliente a través de empresas especializadas en la investigación financiera, se podrá realizar con autorización y firma del cliente, en la solicitud de crédito para la revisión en la central de riesgos.	El departamento de cobranzas comprobará la información y documentos adjuntos en la solicitud de crédito, mediante una verificación de referencias comerciales, y consulta a la central de riesgos.	No existe ventajas en la evaluación de crédito en la política de las empresas A y B	Para la empresa a la revisión en Perú retrasa los procesos según la dinámica del negocio, mientras que para la empresa B corresponde un requisito indispensable que tenga una buena calificación en la Central de riesgos ya que la evaluación del crédito no	La evaluación tomando en cuenta la información que proporcionará la central de riesgos se realizará únicamente cuando se requiera complementar o reforzar el analisis previamente realizado.																																				
Estabilidad financiera	La gerencia de crédito y cobranza será responsable de documentar los resultados de la evaluación financiera efectuada al cliente y anexará la misma a la solicitud de crédito para su incorporación al expediente del cliente.	El departamento de créditos establecerá el límite de crédito y estará sujeto a la capacidad de distribución del cliente, situación financiera, referencias bancarias o cualquier otro elemento que sirva de base para la determinación del monto.	No existe ventajas en la evaluación de la estabilidad financiera del cliente en la política de las empresas A y B	En la empresa A se realiza un estudio de la estabilidad financiera pero trae demora en el proceso de creación y facturación al nuevo cliente ya que el análisis se lo realiza en Perú, mientras que para la empresa B tiene falta de controles a los procesos y la evaluación del cliente.	La revisión y análisis de los estados financieros, historial de pagos, etc; será un requisito muy importante para la aceptación del cliente; luego del estudio se enviará un reporte a la Gerencia de Créditos con el resultado del análisis realizado, para su posterior aprobación o comunicación a los respectivos aprobadores.																																				
Niveles de aprobación de los límites de crédito	<table><tr><th>Responsables</th><th>Nivel</th><th>Límite de crédito en (US \$)</th></tr><tr><td>Gerente de Crédito y cobranzas</td><td>I Hasta</td><td>200.000</td></tr><tr><td>Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas</td><td>II Hasta</td><td>1.000.000</td></tr><tr><td>Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino</td><td>III Hasta</td><td>2.000.000</td></tr><tr><td>Firmas anteriores y Gerente General</td><td>IV Hasta</td><td>3.000.000</td></tr><tr><td>Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina</td><td>V Superior</td><td>3.000.000</td></tr></table>	Responsables	Nivel	Límite de crédito en (US \$)	Gerente de Crédito y cobranzas	I Hasta	200.000	Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas	II Hasta	1.000.000	Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino	III Hasta	2.000.000	Firmas anteriores y Gerente General	IV Hasta	3.000.000	Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina	V Superior	3.000.000	El departamento de crédito emitirá un reporte de Aprobación de límites de crédito para solicitar la aprobación del Gerente Financiero y Gerente de Negocios, quienes asumirán la responsabilidad del otorgamiento del mismo.	Para la empresa A los niveles de aprobación se encuentran definidos de acuerdo a rangos y valores.	No existe niveles para aprobación de límites de crédito para la empresa B	<table><tr><th>Responsables</th><th>Nivel</th><th>Límite de crédito en (US \$)</th></tr><tr><td>Gerente de Crédito y cobranzas</td><td>I Hasta</td><td>200.000</td></tr><tr><td>Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas</td><td>II Hasta</td><td>1.000.000</td></tr><tr><td>Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino</td><td>III Hasta</td><td>2.000.000</td></tr><tr><td>Firmas anteriores y Gerente General</td><td>IV Hasta</td><td>3.000.000</td></tr><tr><td>Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina</td><td>V Superior</td><td>3.000.000</td></tr></table>	Responsables	Nivel	Límite de crédito en (US \$)	Gerente de Crédito y cobranzas	I Hasta	200.000	Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas	II Hasta	1.000.000	Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino	III Hasta	2.000.000	Firmas anteriores y Gerente General	IV Hasta	3.000.000	Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina	V Superior	3.000.000
Responsables	Nivel	Límite de crédito en (US \$)																																							
Gerente de Crédito y cobranzas	I Hasta	200.000																																							
Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas	II Hasta	1.000.000																																							
Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino	III Hasta	2.000.000																																							
Firmas anteriores y Gerente General	IV Hasta	3.000.000																																							
Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina	V Superior	3.000.000																																							
Responsables	Nivel	Límite de crédito en (US \$)																																							
Gerente de Crédito y cobranzas	I Hasta	200.000																																							
Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas	II Hasta	1.000.000																																							
Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino	III Hasta	2.000.000																																							
Firmas anteriores y Gerente General	IV Hasta	3.000.000																																							
Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina	V Superior	3.000.000																																							

Estimación de ventas a crédito	La gerencia de ventas será la responsable de proponer a la Gerencia de crédito y cobranzas las condiciones de venta a crédito a otorgarse al cliente, así como suministrarle el estimado de las ventas mensuales.	El área de ventas a través de sus representantes será responsable de colocar la estimación de ventas a crédito, en la solicitud de cliente: así como de adjuntar el pagare o letra de cambio que garantiza el pago de la deuda a crédito.	La gerencia de ventas se encuentra involucrada en los procesos de creación de sus socios estratégicos para la empresa A	No existe involucramiento de la gerencia de ventas para escoger sus socios comerciales y únicamente el representante de ventas colocará el estimado de ventas a crédito en la solicitud.	Se solicitará la estimación de las ventas a crédito mensuales, así como las condiciones de la venta a crédito para su conocimiento y análisis.
Cambios significativos en términos de pago	El director de Finanzas de la región Andina aprobará los cambios si estos afectan al incremento en el indicador Days of sales outstanding o DSO.	La gerencia de ventas de cada zona aprobará los cambios en términos de pago inicialmente estipulados en la solicitud de creación de clientes.	Se da gran importancia en la empresa A, para este indicador que nos da como referencia el número de días que la empresa cobra los valores a crédito en el mercado	Únicamente se involucra al Gerente de la zona para un cambio en términos de pago en la empresa B	Si los cambios en los términos de ventas afectan para que exista un incremento al indicador day of sales outstanding (DSO), estas condiciones deberán ser debidamente aprobadas.
Administración de la cartera	Los analistas de créditos estarán a cargo de la administración de la cartera, la información relevante será suministrada por el coordinador de créditos a la Gerencia de Créditos y cobranzas para tomar acciones correspondientes	Los analistas de crédito y cobranzas serán responsables del ingreso de los cobros diarios hasta la liberación de pedidos, evaluación y creación de nuevos clientes.	Los analistas se harán cargo de los clientes de acuerdo a los canales de distribución que le competen y cuando exista alguna novedad relevante se comunicará al coordinador de cobranzas local	No existe segregación de funciones para la empresa B	La administración de la cartera se la realizará de manera diaria quienes ingresarán la cobranza de los clientes para tener mayor claridad de sus cuentas.
Análisis de la cartera y riesgo	La gerencia de crédito y cobranzas será responsable de realizar mensualmente el análisis de la cartera de clientes y su riesgo crediticio	El departamento de crédito y cobranzas suministrará información de la cartera a los representantes de ventas: este reporte facilitará el control en las cobranzas y posterior venta bajo los límites de crédito establecidos a clientes idóneos.	Información suministrada por los analistas de créditos de manera más continua que ayuda a la toma de decisiones en cuanto a facturación y al cobro de los valores reales en el mercado para la empresa B	Solo se realiza un análisis mensual del riesgo crediticio de la cartera, más no se entrega un análisis de la cartera a los representantes de ventas para que puedan realizar labor de cobro en la empresa A	Se enviará mensualmente el análisis de la cartera de clientes con su riesgo crediticio, sin embargo los analistas de cobranzas que son responsables de la cartera de acuerdo a los canales de distribución deberán proporcionar a los representantes de ventas la información de la deuda del cliente con la empresa, para que a su vez puedan realizar labor de cobro con total claridad de los valores adeudados, esto ayudará a orientar las ventas a clientes idóneos y bajo los límites de crédito establecidos.
Evaluación de límite concedido	La Gerencia de crédito y cobranzas deberá evaluar y reducir los límites de crédito de todos aquellos clientes que presenten dificultades en sus pagos, a fin de minimizar la exposición al riesgo y generar un informe de resultados para presentarlo al área comercial y dirección de finanzas, especialmente cuando se trate de clientes que sean de alta importancia para la compañía.	N/A	Seguimiento por parte de la gerencia de créditos de la empresa A hacia el cumplimiento de los límites de crédito y dificultades de pago por parte de los clientes	La empresa B no cuenta con evaluación o seguimiento del límite de crédito concedido.	Se evaluará y se tomará decisiones de reducir los límites de crédito de todos aquellos clientes que presenten dificultades en sus pagos, a fin de minimizar el riesgo y generar un informe de los resultados para presentarlo al área comercial y la dirección de finanzas, en especial cuando se trate de clientes de alta importancia para la compañía.
Cuenta vencida o morosa	La Gerencia de crédito y cobranzas será responsable de establecer acciones inmediatas para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar más antiguas, así como aquellas que no presenten la regularidad de cobro requerido o sean de cobro dudoso, a fin de evitar o minimizar el riesgo de pérdidas a la Compañía. La deuda por cheque devuelto se considerará vencida desde el momento que se tiene conocimiento.	El representante de ventas luego de haber transcurrido ciento 120 días incluido el plazo de crédito y en los casos que haya agotado todas las posibilidades de cobro notificará al departamento de crédito y cobranzas quienes realizarán gestiones directas con el cliente y/o garante antes de iniciar cualquier trámite legal.	La revisión de la cartera en mora por parte de la gerencia de créditos de la empresa A	las verificaciones de la cartera morosa solo las canaliza el área comercial y solamente se canaliza mediante el área de créditos cuando se han agotado posibilidades para las deudas de difícil cobro.	Se establecerá acciones inmediatas para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar más antiguas, así como aquellas que no presenten la regularidad de cobro requerido o sean de cobro dudoso, a fin de evitar o minimizar el riesgo de pérdidas a la Compañía. La deuda por cheque devuelto se considerará vencida desde el momento que tenga conocimiento.
Reporte de cartera	La gerencia de crédito y cobranzas será responsable de emitir mensualmente un reporte de gestión de la cartera y entregarlo al Director de Ventas, Director de Finanzas, Director de Tesorería y Gerente General.	El departamento de crédito y cobranzas emitirá un reporte de cartera en forma semanal por línea de negocio y por representante de ventas. Este reporte contendrá la relación de deuda de los clientes en forma detallada con sus fechas de facturación y vencimiento.	Los reportes son entregados tanto a los representantes de ventas que realizan labor de cobro de la empresa B, como a los gerentes para que se involucren en la gestión de cartera en la empresa A.	No existe desventajas en el proceso de reporte de cartera que se encuentra en la política de las empresas A y B	Se emitirá un reporte de cartera en forma semanal de acuerdo al canal de distribución y por representante de ventas. Este reporte contendrá la relación de deudas de los clientes en forma detallada con sus fechas de facturación y vencimiento.
Aprobación de pedidos de ventas	Se encuentra a cargo de la Gerencia de Crédito y cobranzas, los pedidos serán retenidos por el sistema por presentar saldos vencidos, exceso de límite de crédito o cheque devuelto.	El departamento de crédito tendrá a cargo la aprobación de los pedidos de ventas, quienes con la cartera actualizada realizarán un análisis de los mismos para proceder con la facturación y despacho de la mercadería.	No existe ventajas en la aprobación de pedidos de ventas en la política de las empresas A y B	La facturación para la empresa A se retrasa debido a que las decisiones de aceptación de los pedidos de ventas por parte de créditos se encuentran centralizadas en Perú lo que retrasa la facturación y la distribución de la mercadería; para la empresa B	Se trabajará con conocimiento de la situación local y con un mayor acercamiento a los clientes, así como con los representantes de ventas, se tomará decisiones en cuanto a los pedidos que son facturados y los que no se facturarán por mantener deudas vencidas con la compañía. Responsables Coordinador de Créditos y cobranzas

Formas de pago	Se podrá efectuar mediante cheques propios del cliente, depósito o transferencia bancaria, débito directo de la cuenta del cliente, cualquiera de estas formas deberán ser respaldadas por la planilla de pagos entregada por cada representante de ventas.	Mediante cheque, transferencia bancaria o dinero en efectivo, para cualquiera de estas formas señaladas anteriormente el único respaldo de dicho pago serán los recibos de cobro pre numerados entregados por el representante de ventas.	Normas de pago específicas para cada cuenta de los clientes de la empresa A	Cobranza en efectivo de la empresa B	Se los realizará mediante cheques que deben ser propios del cliente, depósito o transferencia bancaria, débito directo de la cuenta del cliente, para cualquiera de las formas de pago el representante de ventas entregará el recibo de cobro de la factura que el cliente se encuentra cancelando.
----------------	---	---	---	--------------------------------------	--

ANEXO 2

ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DEL PROCESO DE CREDITOS			
Información General			
Nombre del proyecto: Propuesta de descentralización de los procesos del área de créditos y cobranzas de dos empresas en fusión		Líder del proyecto: Salomé Mena	Fecha: Junio/2011
Tipo de proceso: Mejoramiento			
Finalidad: Descentralizar los procesos más críticos de cobranzas, para que sean realizados de manera local con mayor agilidad de acuerdo a la dinámica del negocio combinado.			
Propuesta		Objetivos	
* Realizar la evaluación y análisis de las solicitudes de crédito recibidas por clientes potenciales		* Representantes de ventas que pueden continuar con su labor mediante las aprobaciones de sus clientes potenciales	
* Tomar desiciones de manera local sobre los pedidos de ventas para la facturación		* Comunicación directa con los clientes para monitorear su situación con respecto a la empresa.	
		* Gestionar un monto de aprobación local para los pedidos de ventas	
Contenido del proceso			
Inicio: Verificación de los procesos que se propone la descentralización en la política de las dos compañías		Fin: Aplicación de una sola política para las dos empresas	
Actividades incluidas		Actividades excluidas	
* Entregar un formato unifiicado para la solicitud de crédito		* Negociar precio y volumen de ventas con el cliente	
* Unificar las políticas de crédito para ambas compañías		* Emisión de facturas y notas de crédito	
* Revisión, evaluación y análisis de la información proporcionada por el potencial cliente		* Entrega del producto al cliente	
* Gestionar la aprobación del límite de crédito y plazos			

ANEXO 3 PROPUESTA DE UNA NUEVA POLITICA DE COBRANZAS DE ACUERDO A LAS FASES DE PROCESO DE CREDITOS

PLANIFICACIÓN					
VARIABLES	POLITICA DE CREDITOS EMPRESA "A"		ITICA DE CREDITOS EMPRESA	DPUESTA PARA LA COMPAÑÍA COMBINADA	RESPONSABLES
<u>Ingreso de nuevos clientes</u>	La gerencia de crédito y cobranzas será responsable de verificar que los potenciales clientes sean entidades sólidas financieramente y legalmente constituidas en el país.		El área de crédito verificará que la solicitud de creación del cliente entregado por el representante de ventas se encuentren adjuntas a los documentos que se requiere para su creación como, cédula de identidad, RUC y letra de cambio.	Se realizará un estudio minucioso al potencial cliente con visitas de campo, luego de la evaluación de su situación financiera se procederá a solicitar su creación como cliente.	Coordinador de créditos
Condicion de creación de clientes	Las tres primeras ventas de los clientes que sean aprobados se realizarán de estricto contado (cheque de gerencia, depósito en efectivo o vía transferencia bancaria)		Ingresado el cliente en el sistema, el departamento de crédito tomará como referencia las condiciones de creación de la línea de crédito concedida.	Para monitorear la situación del cliente, inmediatamente aprobada la línea de crédito las tres primeras ventas de estos clientes se realizarán estrictamente de contado (cheque de gerencia, depósito en efectivo o vía transferencia bancaria).	Analistas de créditos
Cálculo de la línea de crédito	El gerente de crédito y Cobranzas, utilizará la siguiente fórmula: (Venta proyectada mensual pico) * (Plazo + Días de caja)/30 Los días de caja corresponde al tiempo en días durante el cual los documentos permanecen vencidos a la espera que el cliente programe su pago.		N/A	El cálculo para la aprobación de la línea de crédito se realizará previa la evaluación de la siguiente fórmula: (venta proyectada mensual pico) * (plazo + Días de caja)/30.	Gerente de Créditos y Cobranzas
<u>Evaluación de crédito</u>	La Gerencia de Crédito y Cobranzas aplicará este control cuando requiera complementar o reforzar el análisis realizado. Este proceso comprende la verificación de los datos del cliente a través de empresas especializadas en la investigación financiera, se podrá realizar con autorización y firma del cliente, en la solicitud de crédito para la revisión en la central de riesgos.		El departamento de cobranzas comprobará la información y documentos adjuntos en la solicitud de crédito, mediante una verificación de referencias comerciales, y consulta a la central de riesgos.	La evaluación tomando en cuenta la información que proporcionará la central de riesgos se realizará únicamente cuando se requiera complementar o reforzar el análisis previamente realizado.	Coordinador de créditos
<u>Estabilidad financiera</u>	La gerencia de crédito y cobranza será responsable de documentar los resultados de la evaluación financiera efectuada al cliente y anexará la misma a la solicitud de crédito para su incorporación al expediente del cliente.		El departamento de créditos establecerá el limite de crédito y estará sujeto a la capacidad de distribución del cliente, situación financiera, referencias bancarias o cualquier otro elemento que sirva de base para la determinación del monto.	La revisión y análisis de los estados financieros, historial de pagos, etc; será un requisito muy importante para la aceptación del cliente; luego del estudio se enviará un reporte a la Gerencia de Créditos con el resultado del análisis realizado, para su posterior aprobación o comunicación a los respectivos aprobadores.	Coordinador de créditos
Niveles de aprobación de los límites de crédito	Responsables	Nivel	El departamento de crédito emitirá un reporte de Aprobación de límites de crédito para solicitar la aprobación del Gerente Financiero y Gerente de Negocios, quienes asumirán la responsabilidad del otorgamiento del mismo.	Responsables	El Gerente de Crédito es el responsable de informar a los aprobadores la línea de crédito otorgada
		Limite de crédito en (US \$)		Limite de crédito en (US \$)	
	Gerente de Crédito y cobranzas	I Hasta 200.000		Gerente de Crédito y cobranzas 200.000	
	Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas	II Hasta 1.000.000		Firmas anteriores y Gerente de Tesorería Andino, Director de Ventas 1.000.000	
	Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino	III Hasta 2.000.000		Firmas anteriores y Director de Finanzas Andino 2.000.000	
	Firmas anteriores y Gerente General	IV Hasta 3.000.000		Firmas anteriores y Gerente General 3.000.000	
	Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina	V Superior 3.000.000		Firmas anteriores y vicepresidente & Director Área Andina 3.000.000	

<u>Creación del cliente en el sistema</u>	El Share service será responsable de mantener y custodiar el expediente del cliente incorporando las evaluaciones que se realicen para el otorgamiento o actualización de su límite de crédito.	El departamento de crédito verificara la información comercial y procederá a la creación del cliente en el sistema local.	Al ser documentos importantes para el área de ventas, el departamento de créditos responderá sobre cualquier requerimiento por parte de esta área, así se podrá ayudar de manera inmediata con la documentación solicitada.	Analista de Créditos
Aspectos adicionales a consideración para determinar el límite de crédito	La gerencia de crédito y cobranzas analizará el volumen potencial de compras (expresados en cantidades y moneda local), Infraestructura de atención del cliente y entorno (evaluación cualitativa del potencial cliente)	El representante de ventas tomará en cuenta información como, volumen de compras y tamaño del negocio, y colocará en la solicitud de crédito.	Se evaluará aspectos adicionales como el volumen de compras (expresados en cantidades y moneda local), infraestructura de atención del cliente y entorno (evaluación cualitativa del potencial cliente), a fin de que el cliente forme parte de los socios estratégicos de la empresa.	Coordinador de créditos
ORGANIZACIÓN				
Selección de nuevos clientes	La Gerencia de ventas será responsable de seleccionar a los nuevos clientes y solicitar la información y documentos exigidos por la empresa para su respectiva calificación y aprobación de línea de crédito	El área de ventas a través de sus representantes llenará la solicitud de crédito con los datos proporcionados por el cliente.	Se seleccionará a los clientes y se solicitará toda la información y documentos exigidos por la empresa, para su aprobación y calificación de crédito.	1) Gerente Nacional de ventas 2) Gerente Regional de Ventas
Estimación de ventas a crédito	La gerencia de ventas será la responsable de proponer a la Gerencia de crédito y cobranzas las condiciones de venta a crédito a otorgarse al cliente, así como suministrarle el estimado de las ventas mensuales.	El área de ventas a través de sus representantes será responsable de colocar la estimación de ventas a crédito, en la solicitud de cliente; así como de adjuntar el pagaré o letra de cambio que garantiza el pago de la deuda a crédito.	Se solicitará la estimación de las ventas a crédito mensuales, así como las condiciones de la venta a crédito para su conocimiento y análisis.	1) Gerente Nacional de ventas 2) Gerente de Crédito y Cobranzas
Administración de la cartera	Los analistas de créditos estarán a cargo de la administración de la cartera, la información relevante será suministrada por el coordinador de créditos a la Gerencia de Créditos y cobranzas para tomar acciones correspondientes	Los analistas de crédito y cobranzas serán responsables del ingreso de los cobros diarios hasta la liberación de pedidos, evaluación y creación de nuevos clientes.	La administración de la cartera se la realizará de manera diaria quienes ingresarán la cobranza de los clientes para tener mayor claridad de sus cuentas.	Analista de Créditos
<u>Aprobación de pedidos de ventas</u>	Se encuentra a cargo de la Gerencia de Crédito y cobranzas, los pedidos serán retenidos por el sistema por presentar saldos vencidos, exceso de límite de crédito o cheque devuelto.	El departamento de crédito tendrá a cargo la aprobación de los pedidos de ventas, quienes con la cartera actualizada realizarán un análisis de los mismos para proceder con la facturación y despacho de la mercadería.	Se trabajará con conocimiento de la situación local y con un mayor acercamiento a los clientes, así como con los representantes de ventas, se tomará decisiones en cuanto a los pedidos que son facturados y los que no se facturarán por mantener deudas vencidas con la compañía. Responsables Nivel Valor para Aprobación Coordinador de Créditos y cobranzas I Hasta \$ 250.000 USD Gerente de Créditos y cobranzas II Superior \$ 250.000 USD	1) Coordinador de créditos 2) Gerente de Créditos y cobranzas
<u>Evaluación de pedidos retenidos</u>	El Gerente de Crédito y Cobranzas estará a cargo de analizar los pedidos retenidos y registrar su liberación en el sistema, previa verificación con los representantes de ventas y aprobación del nivel de autorización correspondiente.	El departamento de créditos, realizará un análisis de la cartera para aprobar los pedidos de ventas, se evaluará los pedidos retenidos por falta de pago y se efectuará comunicaciones con los representantes de ventas o con el cliente, para la investigación del pedido retenido por deuda impaga.	Luego de realizar un análisis de la cartera para aceptar los pedidos de ventas, se procederá a evaluar los pedidos retenidos por falta de pago, realizando gestión de cobro, y se evaluará la cartera vencida con los representantes de ventas o en su defecto con el mismo cliente para la investigación de la deuda impaga y comunicación que el pedido no se facturará si persiste la deuda.	Coordinador de créditos
Conciliación cuentas contables de cuentas por cobrar	La Gerencia de crédito y cobranzas será responsable de garantizar la correcta conciliación entre el libro mayor y el auxiliar de cuentas por cobrar. En caso de existir diferencias deberá comunicarlo a la Gerencia de Contabilidad.	El departamento de Tesorería se encargará de emitir un reporte de validación de ingresos del día que contendrá la siguiente información: * Código del cliente * Nombre del cliente * Número de factura cancelada * Valor ingresado en el sistema La suma de los valores del día más los valores en efectivo debe coincidir con el valor depositado al día posterior del ingreso de los	Se garantizará la correcta conciliación entre el libro mayor y el auxiliar de cuentas por cobrar. En caso de existir diferencias deberá comunicarlo a la Gerencia de Contabilidad.	Coordinador de créditos

DIRECCIÓN				
Cliente (canal de distribución)	Es la entidad a través de la cual los productos comercializados por la compañía son distribuidos/ vendidos al usuario final (consumidor)	Es la forma mediante la cual es designado la distribución de los productos al usuario final. Tomando en cuenta los parámetros de creación de los clientes.	De acuerdo a la estructura y el esquema de ventas que maneja la empresa A es aconsejable que los canales de distribución continúen de acuerdo a la estructura de la empresa A, con la inclusión del canal mayor ya que no existía anteriormente en la empresa A	Gerente Nacional de Ventas
Gestión de cobranzas	La cobranza de los clientes es responsabilidad de la Fuerza de ventas. * Vendedor hasta 15 días vencida * Supervisor de ventas hasta 30 días de vencida * Gerente de Ventas hasta 45 días de vencida * Gerente de Operaciones de Tesorería hasta 90 días de vencida * Abogados o gestores de cobranzas independientes después de 90 días de vencida.	El departamento de crédito y cobranzas entregará a los representantes de ventas recibos de cobro prenumerados que constituirán el único comprobante válido para el cobro de los valores.: El representante de ventas luego de realizado el cobro entregará: * Recibo original: Cliente * Copia 1: Caja * Copia 3: representante de ventas.	La cobranza de los clientes se realizará en recibos de cobro numerados para mantener un control sobre la cobranza realizada: * Vendedor hasta 15 días vencida * Supervisor de ventas hasta 30 días de vencida * Gerente de Ventas hasta 45 días de vencida * Gerente de Operaciones de Tesorería hasta 90 días de vencida * Abogados o gestores de cobranzas independientes después de 90 días de vencida.	Representantes de ventas
Documentos respaldo de Cuentas por Cobrar	Las facturas deberán cumplir las disposiciones legales que constituyan un apueba que el cliente recibió la mercancía conforme a su pedido. Las facturas se emitirán en forma pre-numerada.	La numeración de las facturas se realizarán automáticamente por el sistema en secuencia ascendente, las cuales deberán mantener un número coincidente entre sí, la entrega estará compuesta de original y dos copias: * Original: Cliente * Copia 1: Representante de ventas * Copia 2. Consecutivo de logística. Realizado el despacho se devolverá la copia 2 legalizada con la firma del "Recibi conforme" del cliente.	La factura deberá llegar a las bodegas con las respectivas firmas de cliente de recibida la mercadería en su total conformidad, el original tendrá el cliente y las dos copias deben regresar con el recibi conforme del cliente, para cumplir las disposiciones legales que constituirán una prueba que el cliente recibió la mercadería conforme a sus requerimientos.	Logística
Tipos de pago	Los clientes podrán efectuar el pago de las facturas de la siguiente manera: * Pago Directo: Cuando el cliente remite el pago directamente a la compañía * Pago indirecto. Cuando el pago se realiza a través del supervisor o representante de ventas, transportista, analista de cobranzas o persona responsable de la cobranza.	Los clientes podrán realizar el pago de las facturas así: * Pago contra entrega: Cuando en la instrucción en la factura sea "contra entrega", el original de la factura se entregará al cliente previa a la recepción del dinero ya sea en efectivo y/o cheque a la fecha. * Cobra el vendedor: el representante de ventas realiza la gestión de cobro estos clientes firman un pagaré. * Autoservicios: Corresponden a cadenas de supermercados que realizan el pago según la	Se efectuará el pago de las facturas de la siguiente manera: * Pago Directo: Cuando el cliente remite el pago directamente a la compañía * Pago indirecto. Cuando el pago se realiza a través del supervisor o representante de ventas, transportista (cuando existe la instrucción de pago contra entrega), analista de cobranzas o persona responsable de la cobranza.	Cliente
Formas de pago	Se podrá efectuar mediante cheques propios del cliente, depósito o transferencia bancaria, débito directo de la cuenta del cliente, cualquiera de estas formas deberán ser respaldadas por la planilla de pagos entregada por cada representante de ventas.	Mediante cheque, transferencia bancaria o dinero en efectivo, para cualquiera de estas formas señaladas anteriormente el único respaldo de dicho pago serán los recibos de cobro pre numerados entregados por el representante de ventas.	Se los realizará mediante cheques que deben ser propios del cliente, depósito o transferencia bancaria, débito directo de la cuenta del cliente, para cualquiera de las formas de pago el representante de ventas entregará el recibo de cobro de la factura que el cliente se encuentra cancelando.	Cliente
CONTROL				
Alcance	Toda persona que realice actividades de crédito o cobranzas para la compañía.	Departamento de crédito y cobranzas.	Toda persona o área de la compañía que se encuentre involucrada en el proceso de crédito y cobranzas para la compañía.	Gerente Financiero
Cumplimiento de política	Gerencia de Finanzas	Departamento de crédito y cobranzas	El cumplimiento debe ser verificado y auditado en todos sus procesos.	Gerente Financiero

Reporte de cartera	La gerencia de crédito y cobranzas será responsable de emitir mensualmente un reporte de gestión de la cartera y entregarlo al Director de Ventas, Director de Finanzas, Director de Tesorería y Gerente General.	El departamento de crédito y cobranzas emitirá un reporte de cartera en forma semanal por línea de negocio y por representante de ventas. Este reporte contendrá la relación de deuda de los clientes en forma detallada con sus fechas de facturación y vencimiento.	Se emitirá un reporte de cartera en forma semanal de acuerdo al canal de distribución y por representante de ventas. Este reporte contendrá la relación de deudas de los clientes en forma detallada con sus fechas de facturación y vencimiento.	Analistas de créditos
Cambios significativos en términos de pago	El director de Finanzas de la región Andina aprobará los cambios si estos afectan al incremento en el indicador Days of sales outstanding o DSO.	La gerencia de ventas de cada zona aprobará los cambios en términos de pago inicialmente estipulados en la solicitud de creación de clientes.	Si los cambios en los términos de ventas afectan para que exista un incremento al indicador day of sales outstanding (DSO), estas condiciones deberán ser debidamente aprobadas.	Director Financiero de la región Andina
Análisis de la cartera y riesgo	La gerencia de crédito y cobranzas será responsable de realizar mensualmente el análisis de la cartera de clientes y su riesgo crediticio	El departamento de crédito y cobranzas suministrará información de la cartera a los representantes de ventas; este reporte facilitará el control en las cobranzas y posterior venta bajo los límites de crédito establecidos a clientes idóneos.	Se enviará mensualmente el análisis de la cartera de clientes con su riesgo crediticio, sin embargo los analistas de cobranzas que son responsables de la cartera de acuerdo a los canales de distribución deberán proporcionar a los representantes de ventas la información de la deuda del cliente con la empresa, para que a su vez puedan realizar labor de cobro con total claridad de los valores adeudados, esto ayudará a orientar las ventas a clientes idóneos y bajo los límites de crédito establecidos.	1) Gerente de Créditos y Cobranzas 2) Analistas de Créditos
Evaluación de límite concedido	La Gerencia de crédito y cobranzas deberá evaluar y reducir los límites de crédito de todos aquellos clientes que presenten dificultades en sus pagos, a fin de minimizar la exposición al riesgo y generar un informe de resultados para presentarlo al área comercial y dirección de finanzas, especialmente cuando se trate de clientes que sean de alta importancia para la compañía.	N/A	Se evaluará y se tomará decisiones de reducir los límites de crédito de todos aquellos clientes que presenten dificultades en sus pagos, a fin de minimizar el riesgo y generar un informe de los resultados para presentarlo al área comercial y la dirección de finanzas, en especial cuando se trate de clientes de alta importancia para la compañía.	Gerente de Créditos y Cobranzas
Cuenta vencida o morosa	La Gerencia de crédito y cobranzas será responsable de establecer acciones inmediatas para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar más antiguas, así como aquellas que no presenten la regularidad de cobro requerida o sean de cobro dudoso, a fin de evitar o minimizar el riesgo de pérdidas a la Compañía. La deuda por cheque devuelto se considera vencida desde el momento que se tiene conocimiento.	El representante de ventas luego de haber transcurrido ciento 120 días incluido el plazo de crédito y en los casos que haya agotado todas las posibilidades de cobro notificará al departamento de crédito y cobranzas quienes realizarán gestiones directas con el cliente y/o garante antes de iniciar cualquier trámite legal.	Se establecerá acciones inmediatas para realizar la cobranza de las cuentas por cobrar más antiguas, así como aquellas que no presenten la regularidad de cobro requerida o sean de cobro dudoso, a fin de evitar o minimizar el riesgo de pérdidas a la Compañía. La deuda por cheque devuelto se considerará vencida desde el momento que tenga conocimiento.	Gerente de Créditos y Cobranzas
Cobranza legal	La Gerencia de Crédito y Cobranzas antes de dar inicio a las gestiones legales deberá confirmar la regularización de los documentos pendientes, tales como, notas de crédito y devoluciones, de tal manera que exista la posibilidad de que el monto de la obligación no sea desconocido por el cliente. Solo regularizados los documentos se realiza un memorando interno en el que se indica que el cliente deberá ser enviado a cobranza de abogados.	El representante de ventas deberá enviar al departamento de crédito y cobranzas un memorando donde especifique las gestiones realizadas y las causas para recomendar la intervención legal. El departamento de créditos recomendará a los abogados la obtención de arreglos amistosos con el cliente y solo después de agotados estos recursos sugerirá la adopción de medidas y/o acciones legales civiles o penales según el caso.	Para iniciar con las gestiones legales se deberá confirmar la regularización de los documentos pendientes, tales como, notas de crédito y devoluciones, de tal manera que no exista la posibilidad de que el monto total adeudado por el cliente no sea desconocido por el mismo. Se solicitará un informe de las gestiones realizadas por el responsable del cobro, una vez que se tenga regularizados los documentos y el informe de las gestiones de cobro se realizará un memorando interno en el que se indica que el cliente deberá ser enviado a cobranza de abogados.	Gerente de Créditos y Cobranzas

ANEXO 4 PROPUESTA PROCESO DE CREDITOS

